

7  
Leje.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



# APLICACION PRACTICA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y ENTREVISTA DE SELECCION EN UNA EMPRESA CERVECERA

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
EFRAIN BENITEZ FERNANDEZ  
ASESOR : L. A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1994

**PESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

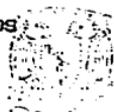


UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

C. N. U. N. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Aplicación práctica del reclutamiento de personal y entrevista de selección en una empresa cervecera".

que presenta el pasante: Efraín Benítez Fernández  
con número de cuentas: 7102577-3 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 2 de Junio de 1994

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco A. Ramírez Reyes y Orduña</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Margarita Angeles Parra</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Gonzalo Santibón Barragón</u>	

A MIS COMPAÑEROS Y MAESTROS

A MIS HERMANOS :

GONZALO Y OLGA BENITEZ

ARMANDO Y ROSARIO BENITEZ

GUADALUPE Y RAUL RODRIGUEZ

VICTOR MANUEL Y TERE BENITEZ

EDITH Y FRANCISCO BEJARANO

CON ESPECIAL CARIÑO A MIS PADRES :

EFRAIN BENITEZ MATUS

PILAR FERNANDEZ DE BENITEZ

CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO A :

SRA. ESTELA ORTIZ DE AMADOR

LIC. ALEJO MACIAS NEGRETE

LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

LIC. ENRIQUE ONTIVEROS JUNCO

Y SOBRE TODO :

A MI ESPOSA E HIJOS :

ELSA AMADOR ORTIZ

LUIS ALBERTO BENITEZ AMADOR

Y RICARDO BENITEZ AMADOR

POR SU APOYO, COMPRESION Y CARIÑO

A TODOS ELLOS, GRACIAS

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y ENTREVISTA DE SELECCION  
EN UNA EMPRESA CERVECERA

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I ANTECEDENTES.	
1.1 La Empresa	7
1.2 Administración de Recursos Humanos	8
1.3 Planeación de Recursos Humanos	11
1.4 Inventario de Recursos Humanos	14
1.5 El perfil de puesto	15
1.6 Análisis y valuación de puestos	16
1.7 Reclutamiento : Concepto, propósito e importancia.	19
CAPITULO II FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	
2.1 Fuentes Internas	22
2.1.1 Inventario de Recursos Humanos	25
2.1.2 Sindicato	25
2.2 Fuentes Externas	27

2.2.1 Solicitudes espontáneas	27
2.2.2 Bolsas de empleo	29
2.2.3 Grupos de intercambio	30
2.2.4 Cedepecas	31
2.2.5 Colegios, Escuelas, y Universidades	33
2.2.6 Feria de empleo	37
2.2.7 Head Hunters	39
2.3 Medios de Abastecimiento	40
2.3.1 Comunicación Oral	40
2.3.2 Avisos, cartelones y revistas internas	42
2.3.3 Anuncios en el periódico	43
2.3.4 Revistas especializadas	45
2.3.5 Teléfono	45
2.3.6 Radio y televisión	46
2.3.7 Anuncios en el metro y sistemas de transporte colectivo	47

### CAPITULO III LOS USOS Y TIPOS DE ENTREVISTA

3.1 Entrevista de cortesía	51
3.2 Entrevista de selección	53
3.3 Entrevista técnica	54

3.4 Entrevista psicológica	56
3.5 Entrevista de salida	58
3.6 Entrevista de despido	60

#### CAPITULO IV TECNICA DE ENTREVISTA DE SELECCION

4.1 Fases	66
4.1.1 Apertura o Rapport	66
4.1.2 Cima	68
4.1.3 Cierre	76
4.1.4 Reporte de entrevista	77
4.2 El arte de preguntar	85
4.2.1 Preguntas de respuesta cerrada	86
4.2.2 Preguntas de sondeo	87
4.2.3 Preguntas hipotéticas	89
4.2.4 Preguntas intencionadas	90
4.2.5 Preguntas capciosas	92
4.2.6 Preguntas de respuesta abierta	93
4.3 Ambiente físico de la entrevista	97
4.4 La solicitud y currícula	99
4.4.1 Secuencia cronológica	101
4.4.2 Las brechas y espacios huecos	103
4.4.3 Logros y retos	105
4.4.4 Nivel salarial	108

4.4.5	Uso del tiempo libre	110
4.4.6	Metas y planes	113
4.5	Guía de preguntas	115
4.5.1	Historia laboral	116
4.5.2	Flexibilidad, stress	118
4.5.3	Planeación y organización del tiempo	120
4.5.4	Capacidad de liderazgo	121
4.5.5	Comunicación	123
4.5.6	Trabajo en equipo	124
4.5.7	Resolución de problemas	126
CAPITULO V UN CASO PRACTICO		128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		149
ANEXOS		
BIBLIOGRAFIA		

**PROBLEMA :**

¿ En la función de reclutamiento y selección de personal son conocidas y suficientemente aprovechadas las fuentes y medios de abastecimiento de recursos humanos y la entrevista de selección ?

**OBJETIVOS :**

Proporcionar una guía práctica en el proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos y optimizar el uso de la Entrevista de Selección .

## INTRODUCCION

Actividad fascinante, versátil y creativa es el reclutamiento de personal, tarea fundamental de la administración de Recursos Humanos y muy frecuentemente pie de entrada para el novel profesionalista del área.

Decimos fascinante, pues nos permite conciliar las fuentes de empleo con los mercados de trabajo; versátil pues existen amplias posibilidades en cuanto al uso de técnicas y rara vez reclutamos de manera rutinaria los mismos puestos, además de que obviamente tratamos con muy diferentes personas y creativa pues la "venta" de los candidatos, ya sean internos o externos, al jefe inmediato, requiere de observación aguda y mucha imaginación. y no podemos dejar de mencionar que la elección de las fuentes y los medios nos ofrecen una gama de posibilidades amplísima.

Por otro lado parecería absurdo que en tiempos de recesión económica como la que vive nuestro país, con el creciente desempleo y el importante aumento del ejército industrial de reserva, que

incluso nos pone al borde de la inestabilidad social, hablemos de reclutamiento de personal; sin embargo no siempre nos resultará fácil encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, al presentarse una vacante en nuestra empresa.

Otra cuestión que nos viene a la mente de inmediato es la firma y entrada en vigor del TLC México-E.U.-Canadá, que de golpe nos enfrentará a competencias en calidad, servicio y precio, entre otras, a los cuales no estamos ni acostumbrados ni preparados, desafortunadamente. La globalización que viven las economías de todo el mundo, con la consecuente creación de bloques económicos más complejos y sólidos, nos orilla a ingresar a la "moda" de la calidad total, que exige en las organizaciones productivas y de servicio del país a un urgente cambio de mentalidad y a una actitud positiva y abierta hacia el cambio. Dicho cambio estará orientado a mejorar nuestro desempeño como trabajadores; pero también brindará la posibilidad de crecer en lo técnico, económico y humano. En este sentido el reclutamiento de personal estará orientado a brindar los elementos necesarios para una buena toma de decisiones, en tanto proporcione

las características del nuevo mercado de trabajo, sus exigencias y expectativas.

También confiamos que las fuertes posibilidades de nuevas inversiones y la consecuente creación de empresas y empleos, posibilitarán efectuar una más adecuada y tecnificada administración de Recursos Humanos, donde el reclutamiento ocupe un lugar preponderante.

Por todo lo anterior, hemos elegido al reclutamiento como tema de tesis, en donde intentaremos ofrecer como centro, las experiencias adquiridas, en una empresa de nueva creación, con "entrenandos" que, de cero, lograron operar la segunda empresa en importancia de la industria cervecera en México, y lo significativo que resultó efectuar el proceso de selección del mencionado personal con un enfoque abierto y positivo.

En el primer capítulo abordaremos los antecedentes de nuestro trabajo, iniciando por la empresa en que se desarrolló, su historia en México, penetración en el mercado y número de empleados con los que cuenta. Posteriormente hablaremos del reclutamiento con un enfoque hacia

la Planeación de Recursos Humanos, en él, intentaremos explicar el por qué resulta más conveniente ubicar al reclutamiento como parte integral de la Planeación de Recursos Humanos y no como una actividad aislada o independiente.

Estará dedicado el segundo capítulo a la no menos importante pieza que resultan las fuentes y los medios de reclutamiento, con especial interés comentaremos los grupos de intercambio, que por su bajo costo, rapidez y eficiencia, nos han parecido una alternativa hasta ahora poco usada. Intentaremos dar el crédito que se merecen las escuelas, colegios y universidades como fuentes de reclutamiento de primerísimo lugar y nos detendremos brevemente en una experiencia que han iniciado un grupo de visionarios empresarios de nuestro país, sus resultados y posibilidades.

Los usos y tipos de entrevista es el tema del tercer capítulo en el cuál comentaremos acerca de los usos más comunes que en Administración de Recursos Humanos resultan ser empleados, especialmente nos referiremos a la entrevista de despido, en donde por lo general, se tienen

problemas para dilucidar el " como se lo digo", especialmente cuando en época de resección como la que padece el país, es obligada labor para el administrador de personal.

En el cuarto capítulo hablaremos de la piedra fundamental de la selección: la entrevista de selección y lo importante que resulta contar con una adecuada técnica, que nos permita evaluar a los posibles candidatos, en un marco justo y adecuado, indagando las causas de su rotación, su desempeño, el tipo de supervisión que requiere, su desarrollo laboral, etc.

Mencionaremos lo significativo que resulta contar con una guía de preguntas, en la eficiente técnica de selección de personal y su necesaria conexión y dependencia con el reclutamiento.

Al incursionar en el quinto capítulo centraremos nuestros comentarios en la experiencia obtenida en el reclutamiento de un grupo de entrenandos para la industria cervecera y los beneficios que obtuvieron tanto empresa, como el personal reclutado.

Para finalizar redactaremos las conclusiones de la presente tesis: La importancia del reclutamiento de personal, especialmente en empresas de nueva creación y ante el TLC; la útil herramienta que poseemos en La Entrevista; beneficios de la racional elección de las fuentes y medios de reclutamiento; La planeación de la entrevista de selección y utilidad de las guías de preguntas.

Sinceramente deseamos orientar un enfoque más amplio, en cuanto al reclutamiento de personal y la entrevista de selección, a los compañeros del área, hacia los que va dirigido especialmente éste trabajo.

## CAPITULO I ANTECEDENTES

### 1.1 La Empresa

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en una empresa del grupo cervecero más importante de la República, ésta organización cuenta con el 51 % del mercado nacional y una fuerte penetración en los mercados de E.E.U.U. y Canadá.

Recientemente se ha asociado con el grupo cervecero más importante de Norteamérica, lo cual le permitirá consolidar su imagen y presencia, no solo en América del norte, sino en Europa, en donde seguramente en breve, conoceremos de su mayor participación.

La industria cervecera en México cuenta con una amplia tradición, fruto de su ardua labor en más de 75 años de eficiente desempeño; en donde abuelos, padres e hijos se han beneficiado con remuneraciones superiores al promedio.

Ampliamente podríamos hablar de la convulsionada historia laboral de la Industria Cervecera en México, plagada de huelgas, paros y

conflictos intersindicales. De hecho la importancia que ésta industria tiene la hace fructuosa para centrales obreras y partidos políticos de todo tipo de tendencia. Por ello sentimos que ésta empresa ha tenido que enfrentar, en su historia reciente, un conflicto severo que culminó con la rescisión masiva de sus trabajadores y una recontractación del mismo.

Actualmente el grupo en cuestión genera más de 14,000 empleos directos; tan solo en su planta principal, ubicada en la ciudad de México, laboran más de 6,500 personas y en la planta donde elaboramos el presente trabajo de investigación, más de 2,500 empleos directos han sido creados.

## 1.2 Administración de Recursos Humanos.

Tarea de gran responsabilidad es la administración del recurso más valioso de toda organización, el Recurso Humano. Optimizar y maximizar todas las potencialidades que cada persona posee es la función del especialista de esta área.

La Administración de Recursos Humanos comprende desde tareas operativas, como la elaboración de nóminas, cálculo y retención de impuestos, cuotas del I.M.S.S., Infonavit, S.A.R., etc..., hasta los procesos que implican una detección y desarrollo de las cualidades y habilidades del personal.

En la década de los sesentas, la Administración de Recursos Humanos, se encontraba desvinculada de los problemas de producción de la organización, esto es, se le conceptuaba como una actividad aislada de las demás. Para mediados de la década de los setentas, los especialistas del área percibieron ésta necesidad y se integraron exitosamente al resto de la organización y a la consecución de sus objetivos.

Actualmente podemos vislumbrar una amplia expectativa del profesional de esta área, que contempla una mayor participación en la toma de decisiones en las empresas y un verdadero soporte para las demás áreas de la misma, ya sean técnicas o financieras.

La Administración de Recursos Humanos puede resumirse como la aplicación del proceso

administrativo, esto es: Previsión, Planeación, Integración, Organización, Dirección y Control de todo esfuerzo, experiencia, conocimiento, habilidad, etc, de los integrantes de una organización, en beneficio de cada individuo, de la misma organización y, por consecuencia, del país.

En este marco de referencia, hemos considerado al reclutamiento, ya que una adecuada Administración de Recursos Humanos, especialmente en cuanto a la previsión y planeación de los objetivos de las empresas, nos permitirán realizar un pronóstico de sus necesidades en cuanto a su personal, y por ende de las vacantes que habrá que cubrir, elaborando el programa idóneo que contenga el cómo, cuándo y en qué forma se habrá que reclutar. En caso contrario tendremos que " Es muy probable que las organizaciones que no logran desarrollar un programa efectivo de reclutamiento tengan, no solo dificultades para contratar personal eficiente sino también para alcanzar las metas que se ha propuesto" <sup>1</sup>

---

( 1 ) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4ED. México: Trillas, 1992.

### 1.3 Planeación de Recursos Humanos

Para poder entender el proceso por el cual llegamos a determinar las necesidades de personal de una empresa, nos es obligado hablar de la planeación de recursos humanos. Dicha actividad se inicia con el pronóstico de la demanda que los consumidores harán de los productos y/o servicios que la empresa proporciona; una proyección económica y técnica dará la pauta para prever los requerimientos en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, etc, que deberán tener los integrantes de la organización. Esta serie de cualidades deberán plasmarse en el llamado perfil de puestos, del cual hablaremos más adelante.

Ya hemos mencionado que el especialista del área deberá no solo conocer los objetivos de la organización, sino involucrarse a tal grado de sentirlos y hacerlos propios. Identificadas las metas que se pretendan alcanzar en ventas, producción, etc, podremos elaborar un pronóstico de las vacantes a cubrir.

No debemos olvidar al hacer nuestra planeación, el considerar el mercado de trabajo en el cual está inmersa la empresa, sus tendencias, influencia e imagen en el área; tendencias políticas y sindicales, legislación laboral, etc.; Ni tampoco olvidarnos de las posibles mejoras tecnológicas que la empresa pretenda efectuar, pues todos ellos son variables que incidirán en nuestro modelo.

La planeación nos dará la pauta para resolver la demanda de Recursos Humanos que podrá, como hemos visto, estar afectada por:

A) Factores internos.- Planes estratégicos, presupuestos, ventas y pronósticos de producción, nuevas operaciones o líneas de producción, reorganización y diseño de puestos.

B) Factores externos.- Causas económicas, cambios tecnológicos, competencia, problemas sociales, políticos y legales.

C) Fuerza de trabajo.- Renuncias, despidos, permisos, muerte, etc..

Para elaborar nuestro proceso de planeación podremos hacer uso de modelos matemáticos, técnicas

estadísticas y de computación, si contáramos con estos medios y viniera al caso; Pues en tanto se haga más complejo este proceso, más sofisticados serán también los elementos que estaremos obligados a emplear para resolverlo.

Por último, el comparar nuestro pronóstico de necesidades de Recursos Humanos contra nuestro inventario del mismo, nos aclarará el número de vacantes a cubrir y las fuentes, internas o externas, a elegir.

#### 1.4 Inventario de Recursos Humanos.

Es así llamado al programa que contempla los datos generales, habilidades, conocimientos, nivel escolar curricular y extracurricular, aptitudes y actitudes con que cuentan cada uno de los integrantes de nuestra organización, en este inventario deberán indicarse también los intereses vocacionales de cada persona, con objeto de casar los objetivos de la empresa con los del trabajador.

Podemos utilizar para estos efectos las anotaciones manuales o bien auxiliarnos de sistemas

mecanizados; además, no habremos de olvidar el mantener actualizados nuestros datos en éste banco de información.

Cuando las empresas establecen un inventario de sus recursos humanos se abre una enorme posibilidad de establecer el que una vacante en la organización sea cubierta por promoción interna, lo cual, a más de reducir costos de reclutamiento y selección, contribuirán a mantener una alta moral de los empleados, facilitando la buena marcha de la empresa, pues el colaborador ya la conoce, por lo que necesitará menos inducción y capacitación para las nuevas tareas que le sean asignadas.

Por otra parte, la empresa al conocer de la actuación de sus elementos, se facilitará el identificarlos con los objetivos del nuevo puesto en menor tiempo.

Debemos recordar que el factor económico no es el único que las personas desean cubrir. La posibilidad de nuevos retos y nuevas responsabilidades motivarán en el grupo una mejor actuación, una promoción interna cubrirá en buena parte estas expectativas y derramará un efecto

piramidal en cuanto a ascensos. Por otro lado, también tendrá acciones positivas en cuanto a la conservación de nuestro personal, esto es, propiciará el que no se retire al conocer de posibilidades de desarrollo.

### 1.5 Perfil de puesto.

Es la descripción en que se señalan los conocimientos y habilidades con que deberán contar los candidatos a cubrir una vacante.

En nuestro país es usual establecer un proceso de reclutamiento y selección poco técnicos, por lo que no es raro que al área de personal se le solicite cubrir una vacante en los siguientes términos: Juan se va de la empresa, quiero que me contrates a otro igual que él, ó bien; Arturo por fin se ha marchado de la compañía, quiero que el personal que contrates no se parezca en nada a él. Como es obvio mencionar, una descripción tan pobre no es posible que ayude a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado.

Es muy importante que el reclutador cuente con la mayor información que sea posible, esto agilizará no solo el proceso de reclutamiento, sino el de selección y contratación .

Es recomendable que en el perfil del puesto se señalen los nexos, relaciones y corresponsabilidades con otros puestos, personal que le vá a reportar y jefe inmediato; Desde luego, el rango salarial en el que se debe reclutar, es un parámetro que no debe faltar en el perfil de puesto. La información en cuanto a nivel salarial debe ser resultado de nuestro análisis y valuación de puestos, que a continuación comentamos.

#### 1.6 Análisis y valuación de puestos.

Como hemos mencionado anteriormente, una eficiente definición y estructuración de cada puesto en cualquier organización, facilitará su medición como unidad básica de trabajo, su ponderación dentro de cada empresa y su valor relativo en la concurrencia de la oferta y demanda en el mercado de trabajo.

Por todo lo anterior resulta básico que si pretendemos realizar cualquier proceso dentro de la administración de recursos humanos, iniciemos por la definición de cada uno de los puestos con que cuenta nuestra empresa, señalando no solo las tareas o actividades que lo conforman, sino los requisitos que deben llenar las personas a ocuparlos y las condiciones ambientales que se tienen en la organización.

Si bien conocer las tareas que integran un puesto es requisito básico, lo es también establecer el rango salarial que se le tiene asignado. Existen diversas técnicas de valuación de puestos, por no ser motivo de la presente tesis, solo señalaremos algunos.

**Método de alineamiento:** Considera a cada puesto como un todo y le asigna su valor relativo dentro de la organización. Puede trabajarse en base a puestos tipo. Recomendable solo para empresas muy pequeñas.

**Método de escalas o grados predeterminados:** Consiste en establecer una serie de categorías o grados de ocupación, elaborando una definición para

cada categoría y asignando a cada grupo su nivel dentro de la organización.

Método de comparación de factores: Se ordenan los puestos tipo, en función de características generales, llamadas factores, se les asignan valores monetarios a cada factor y se ponderan los puestos según factores y valor monetario.

Método de valuación por puntos: Este es un método ampliamente difundido y utilizado en nuestro país y consiste básicamente en asignar puntos a cada una de las características fundamentales de los puestos, es decir factores, se comparan los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones, se le da un valor o calificación particular a cada puesto, resultado de la comparación y se le asigna a cada uno el sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Independientemente del modelo que podamos elegir, es importante que para validar nuestro sistema de valuación, hagamos una encuesta de salarios, preferentemente con empresas similares a

la nuestra y que se desarrollen en el mismo mercado de trabajo. El realizar periódicamente encuestas, en este sentido, nos facilitará el mantener vivo nuestro modelo y coadyuvará a mantenernos competitivos en el mercado de trabajo.

### 1.7 Reclutamiento: Concepto, propósito e importancia.

Concepto: Se llama así al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes.

El Reclutamiento implica buscar y atraer un grupo de personas entre las cuales se pueda, posteriormente, seleccionar candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes.

" El reclutamiento implica, para su correcta aplicación, el dividirlo en una serie de pasos que vendrán a constituir el proceso de reclutar. Estos pasos son los siguientes:

- 1.- Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto. Es el quiénes.

2.- Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento. Es el dónde están esos quienes.

3.-Determinación de los medios para llegar a las fuentes. Es el cómo ponernos en contacto con esos quiénes." 2

El Reclutamiento es pues, el proceso de la Administración de Recursos Humanos, que se encarga de identificar y atraer a la organización, los candidatos que cubran los requisitos mínimos para ocupar una vacante, después de haber sido seleccionados, utilizando para ello las fuentes y medios de abastecimiento idóneos.

Propósito: Abastecer a las organizaciones del Recurso Humano indispensable para efectuar una adecuada selección de personal, que cubra las vacantes existentes en las mismas.

El proceso de reclutamiento inicia cuando una organización se encuentra con un puesto desocupado, esto es, una vacante y termina cuando la organización cuenta con un número suficiente de

---

( 2 ) Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. IED. México: Limusa, 1993  
1v.245p.

personas con las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, estudios, etc, indispensables para llenar esas vacantes.

Importancia: Si cualquier organización, ya sea pública o privada, de asistencia o con fines de lucro, carece del elemento más importante, el recurso humano, no podrá conseguir el logro de sus objetivos. De ahí que un eficiente reclutamiento inicie la incorporación de los candidatos a ocupar los puestos vacantes en ella, que le permitan su desarrollo y la consecución de sus metas.

## CAPITULO II FUENTES Y MEDIOS DE ABASTECIMIENTO.

Ahora que nos hemos familiarizado con el ámbito en que se desenvuelve el reclutamiento de personal, es el momento de comentar acerca de las fuentes de abastecimiento. Podríamos definir las como los lugares de donde "brotan" las personas dispuestas a integrarse a nuestro proceso de reclutamiento, selección y contratación. Existen dos grandes fuentes de abastecimiento: Internas y Externas.

### 2.1 FUENTES INTERNAS:

Estas se refieren a la misma organización, deberían ser las primeras en las que se investigue, ya que ascender o transferir a nuestro personal ofrece algunas ventajas:

- 1) Por lo general, cubrir una vacante de más bajo nivel es más fácil de reclutar.
- 2) La compañía economiza tiempo, dinero y esfuerzo.
- 3) Se eleva la moral del personal.

4) Se pueden descubrir nuevos talentos ante retos mayores en el personal ascendido.

Sin embargo, el uso de las fuentes internas trae consigo algunos inconvenientes que no podemos dejar de considerar.

A) Con frecuencia los jefes inmediatos no desean quedarse sin un empleado valioso.

B) Se crea descontento entre empleados del mismo nivel al no ser considerados.

C) Las organizaciones prefieren "sangre nueva" que traiga ideas frescas.

D) Existe la posibilidad de crear "pandillas" dentro de la organización.

El empleo de esta fuente de reclutamiento precisa el contar con un sistema de promoción interna, soportado por una adecuada administración de sueldos, salarios y beneficios; Además para evitar ambigüedades en las apreciaciones que supervisores y jefes inmediatos tengan, resultará conveniente contar con un sistema de medición y calificación del desempeño. Con esta información

reclutador y jefe inmediato de la vacante podrán evaluar a los posibles candidatos internos.

Resulta importante que a más de ser un especialista del mercado, el responsable del área sea un "buen vendedor", a fin de hacer resaltar las aptitudes que el personal de la propia organización posee, así como los beneficios que obtendrán trabajador, jefe y empresa.

Algunas empresas establecen toda una serie de políticas, en cuanto las promociones internas, como un tiempo mínimo en la empresa para poder concursar en su sistema de promoción interna, un tiempo mínimo desde la última promoción y un máximo de posibilidades de acceso al programa de promoción en el año, el visto bueno del supervisor o jefe inmediato, haber cubierto un cierto porcentaje del programa de capacitación del puesto actual, etc... Con todo ello la organización le da un carácter serio y confiable al sistema y evita que su personal se pase todo el tiempo compitiendo por todas las vacantes con que la compañía cuente.

### 2.1.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de sus empleados, una de las mejores fuentes resultan ser sus propios recursos humanos, el inventario de ellos, que debe contener información de las aptitudes básicas de cada empleado, se debe usar como punto de partida para el abastecimiento interno.

### 2.1.2 SINDICATO:

Este es una fuente que está obligada a emplear nuestra empresa, si contamos con un contrato colectivo de trabajo, ya que de las principales cláusulas con que cuentan ese tipo de contratos es el de admisión; esto quiere decir, que para todos los puestos con clasificación, solo se admitirá a las personas que cuenten con afiliación al sindicato de nuestra compañía. Debemos recordar, sin embargo, que para cubrir las vacantes de este tipo de puestos, el mismo sindicato cuenta con un tiempo límite, generalmente tres días, para presentar a sus candidatos, por lo que habrá que

cuidar el revisar las cláusulas correspondientes en el contrato colectivo de trabajo y verificar que se respeten dichos plazos, de tal suerte que si fuese necesario, nosotros tengamos la posibilidad de cubrir por otro medio nuestras necesidades de recursos humanos, teniendo la precaución de cerciorarnos que cumplan con el registro ante el sindicato.

Cuando detectemos una oportunidad de promoción interna, de un personal sindicalizado para una vacante de puesto no sindicalizado, llamado también de confianza, es muy probable que nos enfrentemos a la renuencia por aceptarla, en primer lugar, debido a que los supervisores de extracción obrera con frecuencia exigen de sus subordinados, antes compañeros de sindicato, un desempeño igual al que ellos mismos tuvieron, olvidando que si la empresa los premió con un ascenso, fué por su desempeño superior, y desafortunadamente no todas la personas cuentan con las mismas capacidades que ellos, en segundo lugar, la misma organización podría desconfiar de su filiación con la empresa, de si tienen "puesta la camiseta", o serán un "alacrán que se están echando en la bolsa".

No obstante todo lo anterior, debemos pugnar porque todo personal de nuestra empresa cuente con las mismas oportunidades de desarrollo, respetando, obviamente las políticas de la compañía, como ya hemos mencionado.

## 2.2 FUENTES EXTERNAS:

Como su nombre lo indica, son todas aquellas a las que acudimos, fuera de nuestra organización, a fin de abastecernos de las personas dispuestas a concursar para ocupar las vacantes de nuestra empresa. La elección de éstas se deberá definir de acuerdo a los requerimientos de cada puesto vacante en particular, a la condición del mercado laboral y al grado hasta el cual se hayan cultivado previamente las diferentes fuentes de abastecimiento.

### 2.2.1 SOLICITUDES ESPONTANEAS:

Debido a la persistente contracción del mercado de empleo que sufre el país, cada día es mayor la

frecuencia con que las personas, por cuenta y riesgo propios, acuden a las organizaciones en busca de una posición en ellas. El número de solicitantes variará de acuerdo a la imagen, tamaño, condiciones y atractivos económicos, así como prestigio con que las empresas cuenten.

Aún cuando nos suponga un trabajo adicional el dedicar tiempo a estas personas, no debemos descuidar esta fuente, pues si no contamos de momento con una vacante que cubrir, podemos formar una cartera con las solicitudes de este personal que necesariamente cuenta con una amplia variedad de habilidades y conocimientos, para futuras contrataciones.

Esta fuente no proporciona, por lo general, un alto porcentaje de candidatos aceptables, pero no por ello puede ser ignorada, ya que el hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicarnos que tiene un fuerte interés en la empresa y un deseo definido de trabajar en ella.

### 2.2.2 BOLSAS DE EMPLEO:

En este tipo de empresas podemos localizar candidatos para puestos técnicos y administrativos, tienen de conveniente que presentan a personal previamente evaluado, generalmente para cada puesto envían tres solicitantes, por lo que nos facilitan enormemente nuestro proceso de selección. De inconveniente podemos señalar que si el reclutador no es lo suficientemente profesional nos enviará personas que no cumplen nuestros perfiles de puestos, con el sólo fin de ganarse una comisión y no de dar un servicio eficaz.

Esta fuente resulta medianamente onerosa, pues su facturación la realizan según el nivel de ingresos que los candidatos a contratar tendrán, por ejemplo:

Nivel de salario	Costo
1 a 2 Salarios mínimos	20 días de salario
3 a 5 Salarios mínimos	10 % Sal. anual
6 a 10 Salarios mínimos	12 % Sal. anual
Más de 10 Salarios min.	15 % Sal. anual

### 2.2.3 GRUPOS DE INTERCAMBIO:

Son un esfuerzo organizado de especialistas del área, que buscan una manera rápida, eficaz y económica de allegarse los candidatos necesarios para cubrir las vacantes de sus respectivas empresas.

En el Distrito Federal existen varios de estos grupos y obtienen unos resultados muy satisfactorios. Sesionan generalmente una vez al mes, boletinan entre ellos sus vacantes, intercambian curricula de candidatos valiosos, discuten las tendencias del mercado de trabajo, realizan cuadros comparativos de sueldos, beneficios y prestaciones de sus respectivas empresas; en resumen, se convierten en verdaderos especialistas del mercado, no sólo preocupandose por cubrir sus vacantes, sino por servir de enlace entre solicitantes y fuentes de empleo, orientando a los solicitantes, de los lugares en donde puedan ser útiles sus servicios.

El integrar una fuente de abastecimiento de este tipo e importancia social, debería ser meta de los especialistas en reclutamiento, que con

regularidad manejen una gran cantidad de vacantes, sin descuidar desde luego, las demás fuentes de abastecimiento, en especial las internas y respetando la confidencialidad de la información que en sus juntas intercambien.

De hecho creemos importante que estos grupos cuenten con un protocolo, que sea ratificado por los directivos de cada empresa, a fin de darles seriedad y confiabilidad.

#### 2.2.4 CEDEPECAS

Son las oficinas públicas del empleo, resultan una importante ayuda, tanto para solicitantes, como para las empresas, pues son bolsas de trabajo gratuitas que funcionan en cada delegación política del Distrito Federal, algunas de las delegaciones incluso, están divididas hasta en 10 subdelegaciones y en ellas se pueden localizar aspirantes, tanto para niveles técnicos o administrativos, así como para puestos no calificados, como ayudantes generales.

Como las delegaciones políticas imparten cursos breves de adiestramiento, cuentan con una cartera importante, en virtud de la eficiente labor que desarrollan, a más de los solicitantes espontáneos cuyo número crece cada día.

Estas bolsas sólo exigen a las empresas registrarse en su padrón, proporcionando nombre, dirección, teléfono, número de personas que laboran en ella, giro y responsable de entrevistas de selección.

Cuentan con entrevistadores que realizan una preselección para los usuarios, basadas en un breve perfil que incluya rango salarial; pueden las empresas boletinar sus vacantes y reportar resultados de los candidatos recibidos, vía telefónica, lo cual ahorra tiempo y esfuerzo.

Es necesario que si elegimos esta fuente, tengamos a bien informar de los resultados de los candidatos que nos hayan remitido, así como de mantener actualizada la información acerca de nuestras vacantes.

Tiene como inconveniente esta fuente que no todos los reclutadores con que cuenta, son altamente calificados, por lo que podríamos requerir de una entrevista más profunda con los candidatos; además no todos los solicitantes reúnen las características marcadas por nosotros en el perfil correspondiente. Y como convenientes tenemos su rápida respuesta, el importante volumen de personal que manejan y que sus servicios son gratuitos.

#### 2.2.5 COLEGIOS ESCUELAS Y UNIVERSIDADES:

Estas instituciones son fuente indiscutible de abastecimiento de recursos humanos que las organizaciones deben aprovechar, pues proporcionan candidatos altamente calificados y deseosos de incorporarse a la vida productiva del país.

En México no es usual que utilicemos esta fuente debido a las indefiniciones, incongruencias y deficientes programas de capacitación, que las empresas suelen tener, desaprovechamos con demasiada frecuencia el potencial con que cuenta el

personal recién egresado y que podríamos detectar y desarrollar para beneficio de los propios individuos, de la organización y del país.

Nosotros consideramos que un eficiente sistema de reclutamiento y selección podría abastecernos de candidatos idóneos para ocupar puestos en las organizaciones. El inconveniente de estas instituciones, es que los posibles aspirantes no cuentan, por lo general, con experiencia que pueda ser aprovechada de inmediato por las organizaciones y se requiere de mayor tiempo para inducirlos, capacitarlos e identificarlos con los objetivos de las empresas; sin embargo, los especialistas del área debemos prepararnos para beneficiar a nuestras empresas con este ejército industrial de reserva; en primer lugar, para resultar congruentes con un sistema de planeación que contemple la posibilidad y necesidad de recursos humanos con potencial, en concreto nos referimos a los ejecutivos en desarrollo y la "sangre nueva" que toda organización requiere; en segundo lugar, para ser congruentes con los requisitos que cada puesto tiene, pues no es lo mismo lo que se requiere, de lo deseable, por ejemplo, SE REQUIERE: La empresa

necesita de un joven ejecutivo de 23 años, con potencial de desarrollo. ES DESEABLE: Contar con 2 años de experiencia en puesto similar.

En demasiadas ocasiones a este reto se enfrentan infinidad de recién egresados de nuestras instituciones y nosotros como especialistas del área, no sabemos señalar a nuestras empresas de estos absurdos, pues queremos experiencia, pero no permitimos que se adquiera. En tercer lugar debemos pugnar por dar las mismas oportunidades a todos los individuos y por tener conciencia de grupo y de universitarios. También debemos estar concientes que si existe gente pensante y actualizada en los problemas que atañen a nuestra patria, es en las universidades, en donde por ejemplo, se discute acerca del TLC, la globalización de las economías, la recesión, etc..

El reclutamiento en universidades y colegios exige una preparación y planificación cuidadosas, se debe contar con un programa que permita en una sola y tal vez breve ocasión, dar a conocer, ubicar y dimensionar a nuestra empresa, su mercado y

penetración en el mismo, las oportunidades de desarrollo, sus objetivos, etc..

Algunas compañías se han tomado la molestia de contactarse con las bolsas de trabajo con que este tipo de instituciones cuenta y los resultados, por falta de un adecuado seguimiento, se han perdido en un alto porcentaje; pero las que han sido perseverantes han obtenido un fruto más que aceptable.

Debe el especialista del área contar con una técnica de entrevista que le permita tomar decisiones en cuanto al potencial de los entrevistados, evaluando la sola probabilidad de que determinado estudiante llegue a ser un recurso valioso para la empresa.

Creemos importante señalar que si logramos atraer a nuestra organización a estos valiosos recursos humanos, ganaremos para la empresa un profundo sentimiento de lealtad, una "camiseta bien puesta", una gran capacidad de adecuación, una predisposición para la capacitación y un alto sentido de innovación, que justifican por sí solos el esfuerzo.

## 2.2.6 FERIA DE EMPLEO:

Esta es seguramente la más nueva de las fuentes de abastecimiento que se está utilizando en México, consiste en el reclutamiento realizado por un grupo de empresas, de los más diversos giros comerciales, pero con gran infraestructura organizacional.

Una de las empresas es la anfitriona y convoca a las demás por invitación directa, informándoles las áreas específicas en las que se va a trabajar, pudiendo ser: Planeación corporativa, ingeniería, informática, administración, recursos humanos, producción, etc..

Generalmente sesionan en un hotel importante o en salas de convenciones, los fines de semana, en jornadas maratónicas, lanzando previamente en medios masivos de comunicación, la invitación para los posibles candidatos.

La información recibida de los solicitantes, pasa a formar parte del banco de datos, el cual se convierte en un impresionante inventario de recursos humanos, al cual tienen acceso todas las empresas inscritas. La confidencialidad de los

aspirantes se conserva omitiendo los nombres de los candidatos.

Esta fuente está dirigida a reclutar nóveles profesionistas con gran potencialidad e interés en incorporarse como training, o entrenandos, para puestos directivos; por lo que al utilizarla habremos de prepararnos con una técnica de entrevista breve y profunda que nos permita evaluar estas características básicamente; Si lo hacemos así tendremos la oportunidad de entrevistar a un buen número de candidatos a un costo relativamente bajo, pues se tiene una cuota única por empresa para toda la feria.

Creemos que esta fuente debiera difundirse en todas las universidades, sobre todo en nuestra facultad, pues podría ser una grán oportunidad para sus recién egresados; de otra suerte estaremos desaprovechando nuestras potencialidades, el esfuerzo de nuestra institución y de todo el personal académico.

### 2.2.7 HEAD HUNTER

Son agencias especializadas de búsqueda y localización de ejecutivos, que cuentan habitualmente con un banco de datos de personal altamente calificado, son especialistas en un selecto mercado de trabajo.

Estas agencias se encargan de localizar a los ejecutivos que se encuentran, generalmente, realizando una labor inferior a sus capacidades, o bien, con un nivel de salarios y beneficios que les resultan insuficientes, por lo que al hacerles las oferta de empleo, independientemente del mayor reto profesional, los posibles candidatos son tentados por un mejor nivel de ingresos.

Estos especialistas llegan a contar incluso con bancos de datos de otros países, y los más importantes en México, cuentan o son representación de agencias internacionales.

Este medio es oneroso, en virtud de lo especializado de sus reclutadores, la infraestructura organizacional con que cuentan y lo

especializado de su mercado. Por lo general cobran un porcentaje de las percepciones anuales del puesto vacante a cubrir y ofrecen una garantía que vá de uno a seis meses.

### 2.3 MEDIOS DE ABASTECIMIENTO:

El medio es la forma en que vamos accesar la fuente de reclutamiento, es el cómo localizar a los posibles candidatos a cubrir una vacante. Cada medio deberá elegirse de acuerdo a cada circunstancia, dependiendo del nivel organizacional, rango salarial, perfil, zona geográfica, mercado particular de empleo, imagen de la empresa, etc.

#### 2.3.1 COMUNICACION ORAL:

Este es el medio más rápido de abastecernos de recursos humanos, pues como decimos en México, rapidamente se corre la voz, cuando existe una vacante en la empresa. El empleado le avisa a sus compañeros, el jefe de departamento a otros, y así

se forma una cadena que trasciende a la organización y va a dar a familiares y amigos. Pocas cosas pueden ayudar de una forma tan eficaz, como el que un empleado alabe a su organización, pues amigos y familiares se sentirán tentados a buscar trabajo en ella, si existen políticas favorables de contratación; además, un empleado que tiene la posibilidad de hacer una recomendación, verá aumentada su autoestima y establecerá un compromiso moral con el nuevo empleado.

Aún cuando parecería ser un medio de reclutamiento ideal, pudiera no ser así, pues habrá que considerar las políticas de cada empresa, tanto en lo que se refiere a promociones internas, como a la contratación de familiares y recomendados del mismo personal; Por otra parte no debemos olvidar que las personas tienden a identificarse con su similar, por lo que si estamos tratando de evitar vicios en cuanto a discriminación o formación de grupos informales, con este medio no lo vamos a lograr.

Por último, la confidencialidad de algunos puestos y candidatos la empresa querrá reservarlos

para sí. Hasta este punto podría pensar el lector que deseamos escribir con ambigüedades, pero no es así, lo que deseamos remarcar es que ante la nobleza de una fuente o medio de abastecimiento, no deben dejar de considerarse sus posibles inconvenientes. Por todo lo anterior creemos será pertinente utilizar cada medio y fuente conjuntamente con algunos otros

#### 2.3.2 AVISOS, CARTELONES Y REVISTAS INTERNAS:

Estos medios cuentan en México con gran aceptación, debido a su bajo costo y eficacia, además, en muchas compañías que cuentan con sindicato, es requisito indispensable boletinar las vacantes por alguno de estos medios, y resultan más eficaces que una comunicación verbal que se presta a confuciones, pues al elaborar nuestro escrito, seremos cuidadosos en su redacción, no importando si los requerimientos y alcances de la vacante son pequeños o grandes, le daremos un carácter formal y proporcionaremos la información suficiente, con ello permitiremos al personal de nuestra empresa,

considerar si vale la pena o no, concursar para una promoción interna.

También es conveniente que informemos de la manera en que habrá de ser presentada la solicitud de promoción, de manera oral, anexando hoja de servicios, por curricula, a través del sindicato, etc.

Si la vacante en cuestión no requiere de personal altamente tecnificado, podremos elaborar una información abierta, poco específica, lo mismo ocurrirá cuando las responsabilidades del puesto sean pobres; Si en cambio la vacante a cubrir requiere de gran soporte técnico, o cuenta con gran responsabilidad y obligaciones, tendremos cuidado de anotar el perfil de puesto, rango salarial, horario, plaza, etc., de la vacante a ocupar.

### 2.3.3 ANUNCIOS EN EL PERIODICO:

Este es un medio frecuentemente usado debido a los excelentes resultados, que de habitual proporciona y al relativamente bajo costo que representa, en México contamos con diarios de

enorme circulación y de cobertura nacional, al cual acuden numerosos solicitantes de empleo, sobre todo personal mediana y altamente calificado.

Al hacer uso de este medio podremos alcanzar una gran audiencia, si precisamos los requisitos de nuestras vacantes aseguraremos, de antemano, una criba natural que el mismo lector hará, al reunir o no estos requisitos; Si por el contrario, nuestra comunicación es muy abierta, obtendremos una cantidad mayor de candidatos que, por una parte alargarán nuestro proceso de selección, y por la otra nos ayudarán a formar una cartera para posibles futuras vacantes.

Los días más recomendables para realizar nuestras publicaciones suelen ser domingos y lunes, pues las personas desean iniciar la semana con la búsqueda de un empleo o bien, el descanso semanal les permitirá realizar sus pesquisas en la confidencialidad del hogar. También habremos de tomar en cuenta que la lectura dominical de periódicos, sobre todo de corte deportivo, los pondría circunstancialmente en contacto con nuestra requisición.

#### 2.3.4 REVISTAS ESPECIALIZADAS:

Este medio, día con día adquiere mayor popularidad en nuestro país, poniendo en contacto a quienes ofrecen y a quienes requieren un empleo, en este medio suelen localizarse trabajadores o empleados altamente calificados y resulta, por lo general, tan o menos oneroso que el periódico.

#### 2.3.5 TELEFONO:

Quien podría negar el extenso uso que hacemos hoy día de este medio; por lo que respecta al reclutamiento, lo utilizaremos tanto para recibir llamadas de candidatos espontáneos, como para acceder a casi todas nuestras fuentes, nos permite desde la comodidad de nuestro escritorio, realizar las ofertas de empleo que tengamos y para aclarar dudas y complementar datos de otros medios que hayamos utilizado.

### 2.3.6. RADIO Y TELEVISION:

De una gran audiencia podremos estar seguros, si elegimos a estos medios; pues cuentan con una comprobada difusión. Los asesores de ventas de cada radiodifusora o estación televisiva nos orientarán en los horarios de las emisiones que más nos convengan, en cuanto al contenido de la información que vamos a difundir, así como en la elección del locutor, que proyecte con su voz o presencia una imagen confiable y motivadora. No debemos olvidar el mencionar el nombre de nuestra compañía y difundir mas que una dirección, un número telefónico, que por lo general resulta más fácil de recordar y que nos obvia tiempo.

Desafortunadamente resultan los medios más onerosos, por lo que al elegirlos debemos estudiar cuidadosamente el costo-beneficio que esperamos obtener; porque si bien en muy corto tiempo llegamos a un gran auditorio y tentamos a personas que ni siquiera pensaban en cambiar de empleo, por otra parte tenemos que el mensaje para que obre con eficacia, habremos de repetirlo varias veces, lo que incrementará nuestros costos.

### 2.3.7. ANUNCIOS EN EL METRO Y SISTEMAS DE

#### TRANSPORTE COLECTIVO:

Relativamente nuevo es este medio de abastecimiento, pues solo de unos tres años a la fecha se ha utilizado al metro para boletinar vacantes.

Resulta económico su empleo, en virtud de la gran cantidad de personas que cotidianamente utilizan estos medios de transporte y que podrán ver nuestro anuncio, aunque estos medios solo los recomendamos para puestos poco especializados o sin ninguna especialidad. Si aunado a esto nuestras necesidades de recursos humanos son muy grandes, resultan ser los medios ideales, sobre todo el sistema de transporte colectivo Metro.

El inconveniente lo tendremos en lo poco selectivo que resulta, por lo que nuestro proceso de selección podría alargarse y por lo tanto resultarnos oneroso.

### CAPITULO III LOS USOS Y TIPOS DE ENTREVISTA:

El enlace natural entre los procesos de atraer candidatos para ocupar nuestras vacantes y la selección del más apto es la entrevista.

Podríamos definir a la entrevista como el diálogo que establecen entrevistado y entrevistador, con objeto de clarificar, por una parte, acerca de las capacidades, actitudes, aptitudes, e historias laboral, familiar, escolar, etc., con que cuenta el aspirante, y por la otra, las tareas y responsabilidades del puesto, así como el entorno y posibilidades de la empresa.

{ Binham y Moore la definen : La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación " le reconocen estos autores tres funciones: recoger datos, informar y motivar".

Otra definición es de Symonds, quien escribe : "La entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada o una reunión; una persona, que se dirige al entrevistador, cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a

las preguntas relacionadas con el problema estudiado ..." Identifica este autor un carácter privado a la entrevista, respuesta a preguntas y dos personas: entrevistador y entrevistado").<sup>3</sup>

Esta valiosa herramienta de trabajo ha sido tradicionalmente sub-utilizada debido a la falta de un entrenamiento adecuado de los entrevistadores, desafortunadamente las organizaciones hoy día, no han tenido la posibilidad de darle el valor que tiene la entrevista, porque los especialistas del área no lo hemos señalado.

El tradicional estilo inquisidor de la entrevista debería ser modificado por uno que permita al entrevistador y en consecuencia a las organizaciones, obtener la mayor cantidad y calidad de información posibles de los aspirantes, haciendo eficientes los procesos de reclutamiento y selección.

Las empresas esperan de quien contrata, que tome la mejor decisión, que elija entre muchos, al

---

( 3 ) Citado en Mejías, Cristina. El sillón vacío. JED. Argentina: Ediciones Macchi, 1990.165 p.

solicitante que al incorporarse a la organización, le permita alcanzar sus objetivos; Sin embargo muchas personas, al no utilizar adecuadamente la entrevista, no pueden elegir de manera racional y contratan a la persona equivocada, con el subsecuente desempeño nulo o deficiente, el entorpecimiento de los departamentos y en ocasiones de toda la empresa.

Con ello las organizaciones incurren en un elevado costo por inducción, adiestramiento, supervisión excesiva, corrección de trabajos, etc. y por lo general, se termina con un divorcio entre empresa y empleado, con deterioro de la marcha normal de la organización, de las relaciones laborales, con descontentos, cuellos de botella, y por último una nueva vacante y el reinicio del proceso de reclutamiento.

Debido a lo anterior, las personas que toman la decisión de contratar, sean supervisores, jefes, gerentes o directores, ven entorpecida no sólo la función de su personal y área de responsabilidad; sino su imagen ante la empresa.

Todos estos problemas podemos minimizarlos e incluso eliminarlos con una buena técnica de entrevista.

Existe mucha confusión en cuanto a la aplicación de la entrevista, pues se la utiliza en diferentes ambientes de manera similar, o bajo una misma estructura y ésto no siempre es lo más indicado. Por ello quisieramos hacer algunas referencias en cuanto al ámbito en que la vamos emplear y lo que en cada caso debemos investigar.

### 3.1 ENTREVISTA DE CORTESIA.

Nosotros consideramos que toda persona que se tome la molestia de visitar nuestra empresa, con objeto de llenar una solicitud de empleo o entregar su curriculum vitae, merece un par de minutos de nuestra parte. Si al revisar estos documentos descubrimos que el aspirante no tiene posibilidades de ser considerado, pues no cubre el perfil, mas vale que se lo informemos de inmediato, en lugar de darle falsas esperanzas o decirle el conocido " nosotros le llamamos", pues cualquier solicitante

medianamente inteligente sabrá que le estamos rechazando.

La regla más elemental de relaciones humanas, nos obliga actuar con honestidad y cortesía, seguramente el solicitante se sentirá satisfecho, si actuamos de esta manera, provocando en él una buena imagen de la empresa.

Adicionalmente habremos de tener presente que, un solicitante al que no podamos emplear de momento, puede ser el candidato ideal para futuras ocasiones y ésto solo lo sabremos si le dedicamos unos instantes; Además podríamos descubrir talentos o potencialidades listos a incorporarse inmediatamente a la organización en otras posiciones. Recordemos que una valiosa fuente de abastecimiento, la podemos integrar con una adecuada cartera de solicitudes, debidamente clasificada y calificada, incluyendo las solicitudes de este tipo.

Es por todo lo anterior, que deberemos en la medida de lo posible, dedicarles unos minutos a todos los solicitantes, cuando menos con esta entrevista breve.

### 3.2. ENTREVISTA DE SELECCION.

Esta es propiamente la entrevista de la que vamos hacer mayor uso, en ella intentaremos obtener información relativa a datos familiares, académicos, laborales, uso de tiempo libre, etc.

Es importante que tengamos bien definido hacia donde vamos a dirigir la entrevista, que áreas nos interesa explorar con mayor profundidad, sobre todo porque habremos previamente revisado la solicitud de empleo o el curriculum vitae del solicitante y habremos marcado nuestras dudas respecto a "zonas huecas" o espacios de tiempo sin actividad, tareas específicas que ha desempeñado en cada puesto, planes de capacitación, objetivos profesionales y personales, etc.

Como finalmente lo que buscamos definir es si un candidato reúne o nó el perfil de puesto, es recomendable que tengamos dicha información a la mano, para evitar dejar todo a la memoria y hacer nuestra entrevista de una manera objetiva. Podemos incluso, y ésto también es muy recomendable, hacer un cuadro comparativo entre perfil de puesto y datos curriculares; así de una manera gráfica,

sabremos que tan calificado se encuentra nuestro solicitante respecto de nuestra vacante.

Si después de hacer este análisis preliminar decidimos que vale la pena realizar una entrevista, que no sea del tipo de cortesía, sino de selección, resulta muy importante que intentemos no dejar nada al azar y si bien la espontaneidad resulta benéfica, no podemos dejar todo en sus manos, pero de ésto hablaremos en el tema técnica de entrevista.

### 3.3 ENTREVISTA TECNICA.

Por lo general, la persona que tiene la responsabilidad de decidir a quien se contrata, de entre los aspirantes, es el supervisor inmediato del puesto vacante, previa preselección del departamento de recursos humanos. Gran parte de la decisión estará basada en la entrevista que tendrá con los candidatos y creemos deberá estar dirigida a identificar los conocimientos y capacidades técnicas que estos tengan y no repetir la experiencia previa que han tenido los aspirantes en

su entrevista inicial, en donde se habrá evaluado al candidato como apto para cubrir el perfil de puestos correspondiente.

Para evitar duplicar esfuerzos entre el área de recursos humanos y el área en donde se presenta la vacante, nos parece recomendable, que la valuación de los candidatos se haga desde otra perspectiva y centre sus esfuerzos a distinguir si el aspirante podrá realizar las tareas específicas que conforman el puesto vacante dentro de nuestra organización, dejando al departamento de recursos humanos evaluar a los candidatos desde el punto de vista rasgos de personalidad, antecedentes laborales y carrera académica. De esta manera al llegarse el momento de la elección, cada sección podrá aportar puntos de vista que se complementen, en aras de eficientar los procesos de selección y contratación.

Debemos evitar tomar una decisión equivocada, debido a criterios equivocados, como los que menciona la socióloga Cristina Mejias, especialista en selección ( Sí, este hombre tiene todos los requisitos del puesto, pero he decidido que no es la persona indicada. Cuando le pregunté, cuales

son sus fundamentos, me contestó que a lo largo de la conversación este hombre le había manifestado que tenía 3 perros y 4 gatos de distintas razas. A ellos les parecía "un desajuste que López sufría por no tener hijos, con lo cual no parecía una persona emocionalmente confiable para darle el puesto" <sup>4</sup>. Como podremos observar criterios de psicología, de personas no psicólogas, crean problemas tan obvios y tan frecuentes, como este.

#### 3.4 ENTREVISTA PSICOLOGICA.

En selección es identificada así, aquella en la que se intenta descubrir los rasgos de personalidad del aspirante, en ella se evalúan aspectos como carácter, sociabilidad, liderazgo, seguridad, ubicación, temperamento, vida afectiva, tendencias política y sindical, etc.

Es decir, que está orientada a la obtención del perfil psicológico o perfil de personalidad con que cuentan los candidatos.

---

( 4 ) Mejias, Cristina. El sillón vacío. 3ED. Argentina: Ediciones Macchi, 1990. 165p.

Aunque este tipo de entrevista tiene otras aplicaciones , como pueden ser el campo médico, el terapeuta, etc., es obvio que nuestro interés se enfoca a la selección de personal.

Esta entrevista deberá ser utilizada por especialistas del comportamiento, es decir, psicólogos; porque si bien es cierto que dentro de la formación académica de administradores y sus afines, existe cierta preparación en este campo, no estamos cien por ciento capacitados para incursionar en esta área, tal como lo señala Charles Nahoum " Nunca se insistirá bastante en los peligros de esta mala vulgarización de la psicología..... De hecho, se proporciona así al entrevistador no psicólogo fórmulas apenas más valederas que sus propias impresiones subjetivas." <sup>5</sup>

Es función de este tipo de entrevista evaluar si el candidato podrá desarrollar sus potencialidades en beneficio de un cierto grupo de trabajo y por ende de la organización.

---

( 5 ) Nahoum, Charles. La entrevista psicológica. IED. México: Kapelus, 1990. 169p

Las limitaciones en cuanto al uso de esta entrevista es que los profesionistas del área guardan como "secreto de confesión" la información recibida, hacerlos redactar un informe válido, fiel y manejable para los legos en la materia, no siempre resulta fácil, de tal suerte que buscaremos siempre contar con un reporte que nos permita fijar cuantitativamente las apreciaciones, que acerca de los candidatos emitan.

Como ha de observarse, no todas las organizaciones contarán con una estructura tal, que permita realizar el proceso de selección, de una manera tan sofisticada; pero en la medida de las posibilidades, habrá que buscar este y otros tantos auxilios, como los test psicométricos, exámenes médicos de admisión y el chequeo de antecedentes laborales, para darle un carácter técnico y profesional al proceso de selección.

### 3.5 ENTREVISTA DE SALIDA.

Parecería inútil incluir, en este trabajo de investigación, la entrevista de salida; pero

creemos necesario señalar la importancia de realizar este tipo de entrevistas, básicamente por la retroalimentación que proporcionan, tanto para el área de recurso humanos, como aquellas en donde se produzcan las vacantes.

Esta, que resulta la contrapartida de selección, nos ofrece la inmejorable posibilidad de obtener aquella información que no está escrita en los perfiles de puestos, ni en los manuales de organización y sin querer abusar de nuestro carácter de indagador, nos proporcionan datos útiles a considerar en nuestro proceso de reclutamiento y selección.

Los datos a que nos referimos, pueden ser entre otros: clima organizacional y motivacional de la empresa, niveles de satisfacción e insatisfacción, imagen de la empresa y sus departamentos, liderazgo, situación de la empresa en el mercado de trabajo, en cuanto a salarios, prestaciones y beneficios y muchas más.

Como podemos observar, esta información bien ponderada, nos ayudará a retomar el camino, si

fuese necesario, y en la medida de lo posible habremos de realizarla.

### 3.6 ENTREVISTA DE DESPIDO.

En una época de recesión, como la que actualmente vivimos, los recortes de personal, son cosa de todos los días para el administrador de recursos humanos; sin embargo no dejan de ser "un trago amargo" para quien tiene que ejecutar esta labor.

Surge de inmediato la pregunta: ¿ como se lo digo ? y para responder a esta interrogante, hemos querido incluir este tema, que pudiera parecer fuera de contexto en un trabajo de investigación que aborda el tema de reclutamiento de personal. Sin embargo creemos que la forma en que abordemos este problema, al igual que en la entrevista de salida, aportará información valiosa y disminuirá la mala imagen que el afectado guardará de la empresa, y facilitará que "las aguas vuelvan a su nivel", en todo el grupo de trabajo y en ocasiones

en toda la organización, de una manera más natural y pronta.

A ninguna persona económicamente activa, particularmente a los que sobrevivimos con un sueldo, nos resulta ajena, la difícil situación por la que atraviesan las empresas, el clima laboral que vivimos es tenso y ciframos algunas esperanzas en la ratificación del Tratado de Libre Comercio, que deseamos beneficie a México con la creación de numerosas fuentes de empleo.

Por lo pronto, nuestra realidad está asediada por la sombra de la cesantía, del desempleo; estos temores se ven confirmados cuando un viernes por la tarde o el día de quincena, algún compañero de trabajo nos informa " me corrieron " y rumiando su coraje y frustración se despide de nosotros, listo para pasar un fin de semana de lo más desagradable, que seguramente endosará a su familia.

No creemos que una entrevista de despido bien realizada, anulará los sentimientos negativos y de inseguridad que el afectado tendrá, pero sí los mitigará y le serán más digeribles.

Lo primero que debemos de tener en cuenta, es que en los 10 minutos iniciales de la entrevista, habremos de notificar de la baja, de tal suerte que demos oportunidad al afectado de expresar su malestar y pueda cuestionarnos el porqué de su despido. Debemos de comunicar el despido de una manera terminante, pero cortés, evitando hacerlo de una forma agresiva.

Si notificamos acerca del despido el lunes o martes daremos oportunidad al despedido de desahogarse con sus demás compañeros acerca de sus sentimientos, podrá incluso contactar con otros amigos para iniciar su búsqueda de empleo y le evitaremos que pase el fin de semana irritado y con la impotencia de no poder iniciar sus pesquisas.

Quien tenga la responsabilidad de comunicar el despido, debe evitar estar a la defensiva, tampoco debe sentirse obligado a convencer a la persona de que el despido es justo, ya que ésto solo agravaría las actitudes negativas del despedido.

Se deben de evitar bromas y trivialidades, remitiéndose exclusivamente a los hechos, según se conocen y en la medida de lo posible, ofrecer dos o

tres buenas razones del porqué del despido, cuidando de no entrar en polémicas ni en falsas promesas de recontractación o de cambio de decisión.

En lo posible, podremos manifestar que se trata de una reducción de personal o de una eliminación de tareas, evitando hacer comentarios en cuanto a los razgos personales o malos hábitos del despedido.

Es recomendable que se entregue, por escrito, el finiquito correspondiente, a fin de que el afectado tenga conocimiento de las cantidades a que tiene derecho, sobre todo si la empresa ha considerado el otorgarle alguna cantidad adicional, por otra parte, existe en nuestra legislación laboral esta obligatoriedad, cuando el despido es justificado.

En el caso de que la persona despedida, con posterioridad, deseara tener una nueva entrevista con nosotros, deberá tenerse cuidado de prestarle atención; de tal manera que termine de desahogar sus malestares y evitar un conflicto de mayor alcance a la empresa.

Nunca estará por demás saber a quien deberemos de acudir, o quien llamar, en caso de que se presente algún problema, o exista alguna posibilidad de agresión física, hacia quien comunica el despido.

Si juzgamos conveniente y contamos con alguna posibilidad de contactarlo con alguna fuente de empleo, esta entrevista es la oportunidad de comunicárselo.

Por ningún motivo, deberemos olvidar el importante papel que juegan las cartas de recomendación para un futuro empleo del afectado, por lo que en su redacción, si se decide otorgarlas, habrá que incluir tiempo de servicios, puesto ocupado, desempeño y de ser factible, logros que haya obtenido; ya que independientemente del motivo del despido, habremos de tener presente que nuestra intención no es arruinar el futuro y la continuidad laboral del afectado.

Al igual que en cualquier tipo de entrevista, es importante prepararnos suficientemente antes de realizarla. Una guía de los puntos que debemos

cuidar previo a efectuarla, y que nosotros podemos adaptar según nuestras necesidades sería:

- 1) ¿ Por qué se ha tomado la decisión de dar de baja a la persona ?
- 2) ¿Cuál ha sido su desempeño en la organización, que nos dice su última evaluación ?
- 3) ¿ Que se le dirá ?
- 4) ¿ Quien se lo dirá ?
- 5) ¿ Como se le dirá ?
- 6) ¿ Cuales eran sus puntos fuertes ?
- 7) ¿ Cual es su perfil caracteriológico y emocional ?
- 8) ¿ Donde y cuando se hará la entrevista ?
- 9) ¿ Donde irá el despedido inmediatamente despues de la entrevista ?
- 10) ¿ Espera el despido ?
- 11) ¿ Como reaccionará ?
- 12) ¿ Como reaccionará su familia ?
- 13) ¿ Cuanto se le dará de finiquito ?
- 14) ¿ Como se redactará su carta referencia ?
- 15) ¿ Como afectará a su equipo de trabajo ?
- 16) ¿ Cómo, cuando, donde y quien abordará el tema con su equipo de trabajo ?

## CAPITULO IV TECNICA DE ENTREVISTA.

La entrevista en sí es todo un proceso, en el que podemos distinguir tres etapas: Apertura ó Rapport, Cima y Cierre. Una adecuada planeación de la entrevista, que contemple esta estructura nos ayudará a optimizar resultados.

### 4.1.1 Apertura ó Rapport.

Esta etapa se refiere más que a preguntas o palabras, a las actitudes con las que recibamos a los entrevistados, como lo menciona Arias Galicia " Este término significa concordancia o simpatía " <sup>6</sup> Por lo general es recomendable iniciar con una actitud cordial y amistosa, recibir al entrevistado "en mangas de camisa", es decir, evitar tensiones adicionales al solicitante por una postura demasiado formal del entrevistador. De todos es conocida la frase " romper el hielo ", es con esta actitud que debemos hacer la introducción a la entrevista, procurando hacer sentir con la suficiente confianza al entrevistado, a fin de

---

(6) Arias Galicia, Fernando. Administración de Personal. 4ED. México: Trillas, 1992. 525p.

preparar la siguiente etapa; pudiera ser recomendable el iniciar con nuestra presentación, así como charlar acerca de la organización y sus posibilidades, sin que todo ello nos deba tomar más de 10 minutos.

Habrá que considerar que el aspirante podrá generar en la antesala previa a la entrevista, sensaciones de ansiedad, temor, nerviosismo, timidez, pérdida de la confianza, etc.; sobre todo si para una sola vacante existen demasiados candidatos. Todos estos sentimientos pueden llegar a bloquearle y por lo tanto entorpecer la evolución adecuada de la entrevista.

En toda entrevista de selección, las relaciones de poder están establecidas por un antiquísimo ritual: demandante y poseedor, carente y dueño, débil y fuerte. No importa si el entrevistador es tan solo un empleado y no el propietario de la organización, la realidad es que todos los símbolos de fuerza acompañan al entrevistador y todos los símbolos del suplicante al entrevistado; es común que el entrevistador olvide estas relaciones, deteriorando con ello la imagen del solicitante y

en esta fase de la entrevista, ni realice la necesaria sincronización con el candidato, ni rompa el hielo, ni mucho menos prepare el clima necesario para llegar a la cima de la entrevista, por ello habremos de mostrar una actitud reposada, de interés en el candidato y sin interrupciones, a fin de lograr establecer una sincronización entre el solicitante y nosotros.

#### 4.1.2 CIMA

Comprende esta fase dos momentos, el primero es aquel en que el entrevistador obtiene la información del entrevistado; en el segundo, es el entrevistado quien recibe información del entrevistador.

La esencia de la entrevista y el motivo de efectuarse se centra en esta fase, en la que obtendremos el marco de referencia que nos permita asegurar si un candidato reúne o no el perfil de puesto correspondiente.

Debemos insistir en que para poder obtener una información mensurable, es básico contar con datos precisos de las actividades o tareas que conforman.

cada puesto vacante, ya que las imprecisiones en este sentido desorientarán nuestra labor, sobre todo en esta fase; pues no sabremos que estamos buscando y por lo tanto la planeación de la entrevista, la elaboración de nuestras preguntas guía y la correlación y calificación que existe entre los antecedentes académicos y laborales que guardan el candidato y nuestra vacante, no podrán realizarse.

Si en la fase de apertura logramos un buen clima, si " rompimos el hielo ", el cuerpo de la entrevista, que es la cima, no nos deberá ocasionar problemas mayores, desde luego que proseguir con el ambiente relajado y sereno ayudará; además saber que vamos a preguntar y como vamos a preguntar nos beneficiará enormemente, le dará a la entrevista una sensación de naturalidad, de plática de sobremesa; desde luego, no recomendamos evitar la espontaneidad, lo que sugerimos es no depender totalmente de ésta.

Resultará mas conveniente el recabar primero la información del entrevistado, antes de proporcionar los datos acerca del puesto o profundizar acerca de

nuestra organización; pues algunos solicitantes tenderán a respondernos lo que nosotros esperamos escuchar, si nosotros iniciamos la entrevista proporcionando una amplia información, no podremos determinar si realmente el candidato cubre nuestro perfil del puesto; además algunos solicitantes vendrán " entrenados " para la entrevista, conocerán algunos datos de la vacante, la organización, el jefe inmediato ó del entrevistador, por lo que habremos de tener especial cuidado en detectar esta situación y cuestionarnos si conoce tal o cual información por nosotros o por alguna otra persona.

Conviene en esta fase ir de menos a más, es decir, iniciar explorando las áreas que menos conflictúan al solicitante, para terminar con las que más lo hagan. Por ello recomendamos iniciar indagando acerca de la historia personal, reconfirmando aquellos datos que el entrevistado conoce y recuerda con facilidad, por ejemplo :

¿ Su nombre completo es..... ?

¿ Vive usted en .....?

. ¿ Su fecha de nacimiento es ... ? etc.

Aún cuando parecerían preguntas absurdas e incluso tontas, la sensación de " saberse todas las respuestas " propiciará el clima relajado, tan necesario, y el ánimo de cooperación por parte del entrevistado. Existen enormes polémicas en cuanto a la exploración de la historia personal del candidato, ya que se considera información de la vida privada del solicitante, y que por lo tanto, no tenemos derecho a investigarla; sin embargo, el incrustar un miembro a nuestra organización, a nuestros equipos de trabajo, supone no perder de vista la salud del grupo al contratar personal que se adapte e integre rápidamente a ellos.

Desde luego, deberemos de centrar nuestro interrogatorio en aquellos datos relacionados directamente con el trabajo a realizar y contar con la anuencia del entrevistado, evitando desde luego, la morbosa intención de enterarnos de aspectos de la vida personal del entrevistado. En cuanto a la historia personal del candidato nos debe interesar su manejo de relaciones interpersonales, liderazgo, sentido de grupo, estado general de salud, hábitos, uso del tiempo libre, manejo de tensión y

agresividad, proyectos a corto, mediano y largo plazos.

Las pautas que respecto a su conducta obtengamos, podrán ser un indicativo, si decidimos elegir al candidato en cuestión, del comportamiento que debemos esperar se repitan en nuestra empresa.

En cuanto a la historia académica lo primero que debemos distinguir, es que vamos a contratar a una persona, no a un grupo de calificaciones o un promedio, por tanto, todos los datos que recopilamos deberemos aceptarlos como un punto de partida, una referencia de nuestros entrevistados. Habremos de estar concientes que existe una diferencia entre educación formal y la capacitación o adiestramiento; pues la primera se centra en la adquisición de conocimientos y la comprensión, mientras que la segunda se refiere más a la práctica, al desarrollo de habilidades y aptitudes, dicho de otra manera, es la diferencia entre saber hacer algo y hacerlo.

Al indagar acerca del historial académico de nuestro candidato, debe ser claro para nosotros : ¿ que estudió ?, ¿ por qué lo estudió ?, ¿ que le

gustó o le disgustó de sus estudios ? y ¿ en que materias se desempeñó bien o mal ? y por qué. Con especial interés deberemos investigar como enfrentó las materias que le disgustaban, o le gustaban menos. Si de estas obtuvo calificaciones altas, será indicio de carácter, perseverancia e inteligencia.

El promedio general de las calificaciones, no es tan importante como el promedio que obtuvo en las materias de su especialidad, pues estas tendrán mayor incidencia y peso en su vida laboral.

Resulta recomendable fechar tanto los estudios formales, como cursos extraescolares que haya obtenido; analizando los periodos de inactividad y la " frescura " de dichos cursos, podremos evidenciar tanto continuidad, como deseo de superación. Quien ha dejado de estudiar después de su educación formal, ya ha renunciado a crecer, pues la educación y la capacitación deben entenderse como procesos continuos.

Por otra parte, no podemos ser ajenos a las circunstancias económicas y sociales que haya padecido el entrevistado y también deberemos darle

su valor a quienes al mismo tiempo de cursar estudios, se mantuvieron trabajando, pues nos indica su alto sentido de responsabilidad, su afán de lucha, de logro y su capacidad para enfrentar retos.

Habremos de distinguir como es que eligió sus estudios y la relación de los mismos con su vida profesional, para nosotros será de suma importancia descubrir si esta historia educativa satisfase nuestro perfil de puesto. Por último, es aconsejable indagar acerca del papel que nuestro entrevistado desempeñó en su ambiente escolar, intentando descubrir liderazgo, canalización de la agresividad, relación con la autoridad, satisfacción de intereses vocacionales, así como su necesidad y satisfacción de reconocimiento.

Parte culminante de la cima es la obtención de la información acerca de la historia laboral de nuestro candidato, si nosotros hemos establecido un buen rapport y hemos indagado de menos a más, habremos conseguido el ambiente necesario para "bombardear" a nuestros entrevistados con las preguntas, que por lo general, mas les inquietan,

pues conocen o deducen, que los antecedentes laborales tendrán un mayor peso en la decisión final de contratación.

En cuanto a los antecedentes laborales, nos interesa distinguir entre el nombre de los puestos desempeñados y las funciones, responsabilidades y alcances de los mismos; dicho de otra manera: no es igual un " Director corporativo de Relaciones Industriales " de una empresa con 15 trabajadores, que un Jefe de Personal de una organización con 5000 trabajadores; además pudiera darse el caso que las funciones del primer puesto comprendieran solo la parte administrativa de personal, por ejemplo: nóminas, seguro social, infonavit, etc., mientras que en la segunda posición se contemplaran las funciones de reclutamiento y selección, capacitación, sueldos, salarios y beneficios, inducción, trato con sindicato, etcétera. Por todo lo anterior, no debemos dejarnos impresionar por los títulos de los puestos, y sí cuestionar acerca de las tareas, responsabilidades y nivel dentro de la organización, esto es, a quien le reportaba y quienes le reportaban.

#### 4.1.3 CIERRE

En esta fase habremos de anticiparnos para anunciar el final de nuestra entrevista, dando así oportunidad a nuestro interlocutor de preguntarnos acerca de la organización, el puesto y sus posibilidades como candidato a contratar, igualmente, será el momento propicio para informar el siguiente paso, si es que lo hubiera, en cuanto a nuestro proceso de selección, entrevistas adicionales que requeriríamos realizar, exámenes médicos, técnicos, psicométricos u otros a efectuar. Promoveremos también, que el entrevistado mencione aquellas cosas que sienta es importante que conozcamos y que nosotros, por alguna razón no hayamos cuestionado.

Esta fase debemos anunciarla con 5 ó 10 minutos de anticipación al término de nuestra entrevista, para dar al candidato la oportunidad de "aterrizar" sus comentarios, dudas y conclusiones.

Resulta por demás obvio, que por nuestra parte, si el entrevistado no tiene posibilidades de ser contratado, no deberemos darle falsas esperanzas. Siempre será mas recomendable informar, de una

manera cortés, llana y sincera, que nuestra organización no cuenta con un puesto acorde a sus necesidades, ambiciones y posibilidades, al ya muy trillado comentario " nosotros le hablaremos ". Por otro lado, si nosotros conocemos de alguna empresa en donde sus capacidades puedan ser aprovechadas, es en esta fase que tendremos oportunidad de informarlo, haciendo con ésto sentir a nuestro entrevistado, que el tiempo que nos dedicó, no fué en vano y que nuestra entrevista no significa, de ninguna manera, una derrota personal, sino una experiencia enriquecedora y exitosa.

#### 4.1.4 REPORTE DE ENTREVISTA

Después de realizada la entrevista, en cuanto el candidato se haya retirado, habremos de registrar nuestras impresiones acerca del entrevistado, dedicarle todo el tiempo necesario a este reporte no es tiempo perdido, por el contrario, es el corolario de toda la preparación previa a la entrevista y a la realización de la misma, en este vamos a clarificar, obviar y diferenciar las características personales,

familiares, académicas y laborales que hayamos apreciado en nuestro aspirante.

Existen diversas formas de realizar este reporte, nosotros consideramos dos que pudieran resultar fáciles de cumplimentar y que además sean una herramienta útil para la decisión de contratación. Estos formatos que a continuación presentamos, no son los únicos obviamente, cualquier documento que registre de manera objetiva la información recabada en nuestra entrevista será de utilidad.

Debemos evitar redacciones subjetivas como la siguiente: " candidata atractiva ", en lugar de : " la presentación del candidato es acorde a la imagen del personal que la compañía busca ", habremos de cuidar también hacer anotaciones que expresen una opinión personal, por ejemplo : " me parece que el Sr. Fulano de Tal, es el candidato idóneo para este puesto ".

Será siempre más recomendable relacionar nuestras apreciaciones a la descripción de puestos, de la vacante en cuestión, con las habilidades descubiertas en el entrevistado, de ser preciso,

evaluando su experiencia para cada una de las tareas del puesto.

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

EJEMPLO 1

Nombre del entrevistado : \_\_\_\_\_

Aspirante al puesto : \_\_\_\_\_

	EXCELENTE	BIEN	ACEPTABLE	INACEPTABLE
Presentación personal	_____	_____	_____	_____
Comunicación verbal	_____	_____	_____	_____
Facilidad para relacionarse	_____	_____	_____	_____
Integración familiar	_____	_____	_____	_____
Formación académica	_____	_____	_____	_____
Form. extraescolar	_____	_____	_____	_____
Congruencia estudios-trabajo	_____	_____	_____	_____
Estabilidad laboral	_____	_____	_____	_____
Desarrollo profesional	_____	_____	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____	_____	_____
Manejo de estres	_____	_____	_____	_____
Resolución de conflictos	_____	_____	_____	_____
Consistencia en la información	_____	_____	_____	_____

Comentarios y observaciones : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_ ENTREVISTO : \_\_\_\_\_ FIRMA : \_\_\_\_\_

Como se podrá observar, en el ejemplo anterior incluimos solo algunas de las características a evaluar, desde luego, cada empresa y en particular cada entrevistador deberá establecer los factores que le resulten más significativos, sin olvidar que al elaborar su formato deben evitarse la tendencia central y el efecto de halo; por ello en el reporte anterior solo consideramos cuatro posibles calificaciones y las características a evaluar van de lo general a lo específico.

Resulta conveniente que todo reporte consigne la fecha, nombre y firma de quien entrevistó, daremos así un carácter formal y más comprometedor al reporte.

Una fuente importante de abastecimiento de Recursos Humanos podrá ser, como lo comentamos en un capítulo anterior, nuestro propio banco de datos, si nos tomamos la molestia y el tiempo indispensable para redactar este tipo de reportes, podremos hacer uso de ellos en una consulta posterior, sobre todo pensemos, si en una primera ocasión el entrevistado no resultó candidato apropiado para nuestra vacante presente, bien

podría ser el idóneo para una vacante futura, es por ello que habremos de incluir un espacio para comentarios y observaciones, en donde registremos esta posibilidad, además de aquellos datos que nos parecieron relevantes y que por alguna razón nuestro reporte no incluya.

EJEMPLO 2

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

Aspirante al puesto : \_\_\_\_\_

Presentación personal : \_\_\_\_\_

Actitud durante la entrevista: \_\_\_\_\_

Antecedentes personales : \_\_\_\_\_

Historia académica : \_\_\_\_\_

Experiencia en el puesto : \_\_\_\_\_

Experiencia en otros puestos : \_\_\_\_\_

Nivel de satisfacción laboral : \_\_\_\_\_

Historia salarial : \_\_\_\_\_

Consistencia en la información : \_\_\_\_\_

Reune perfil : \_\_\_\_\_

Comentarios y observaciones : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_ Entrevistador : \_\_\_\_\_ Firma : \_\_\_\_\_

Como se podrá observar este tipo de formato da libertad al entrevistador para establecer una definición para cada característica que haya observado del entrevistado.

Existe toda una polémica en cuanto a si un entrevistador debe o no presentar, junto con la solicitud o currículum, un reporte al supervisor o jefe inmediato del puesto vacante, los argumentos en contra señalan que predisponen la entrevista técnica y a favor que orientan al segundo entrevistador en cuanto a la indagación profunda que debe realizar.

Nosotros consideramos que el departamento de reclutamiento y selección o sobre quien recaiga esta responsabilidad, debe servir de criba de los aspirantes, a fin de efectuar una contratación cada vez más técnica, eficiente y poco onerosa, por lo que nos inclinamos a que se proporcione esta evaluación junto a la solicitud o currícula.

## 4.2 EL ARTE DE PREGUNTAR

De la forma en que preguntemos, de las frases que utilicemos y de nuestro lenguaje no verbal, será la forma en que obtendremos respuestas al realizar nuestra entrevista, desde luego, la dirección y el control de la misma debe pertenecernos, por lo que habremos de combinar entre diferentes tipos de preguntas, para darle un estilo fresco, flexible, natural y espontáneo a nuestra entrevista, evitando por otra parte, el presentarla como un interrogatorio policiaco.

El arte de preguntar debe acompañarse siempre de la disposición de escuchar, con demasiada frecuencia, los entrevistadores acaparamos la conversación hasta convertirla en un monólogo y como resultado no conseguimos cumplir nuestro objetivo, que es evaluar si un candidato cubre el perfil del puesto vacante y no si somos afines con el entrevistado, por ello debemos educarnos más que para hablar, para escuchar.

Existen básicamente seis tipos de preguntas, que podemos utilizar cuando entrevistamos.

" En términos generales, cualquier pensamiento se puede expresar en cualquiera de estas seis formas " ?

#### 4.2.1. PREGUNTAS DE RESPUESTA CERRADA

Son preguntas que orillan a contestar con un sí o un no, por ejemplo : ¿ Ha trabajado en el sector público ?, también se pueden contestar dando respuestas a diferentes opciones, generalmente dos o tres , por ejemplo : Le agrada trabajar en equipo o prefiere trabajar solo ?.

Este tipo de preguntas tiene una aplicación limitada y por lo general, proveen una pobre información y dan la sensación, si se abusa de ellas, de un interrogatorio judicial.

Se les puede utilizar con eficacia, sobre todo si se desea confirmar información que nos decida a continuar o no la entrevista : ¿ está usted enterado que aquí se trabaja los domingos ? ó ¿ el sueldo que ofrecemos es de ..... le interesa ?.

---

( 7 ) Diane, Artur. SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL. ED. Norma. Colombia. 1987

También resultan útiles para establecer el rapport, al confirmar datos que entrevistador y candidato conocen, como ya lo habíamos anotado, ¿vive usted en .... ?

#### 4.2.2 PREGUNTAS DE SONDEO

Generalmente son preguntas cortas, cuya intención es profundizar sobre algunas de las respuestas proporcionadas por los entrevistados, quienes con frecuencia nos contestarán con información tipo noticioso, sin revelar la verdadera intención y profundidad de las tareas realizadas, de la autoridad ejercida, del tipo de liderazgo recibido, el grado de satisfacción personal y laboral que consiguieron y sobre todo, los sentimientos que todo ello les generó.

El tipo de frases que podremos utilizar en las preguntas de sondeo serán :

¿ Por qué ?

¿Cuál fue la causa ?

¿ En qué circunstancias ocurrió eso ?

¿ Quien más participó en la decisión ?

¿ Que sucedió después ?

Observemos que estas frases equivalen a repreguntar, por lo que no debemos extendernos en su uso, pues un candidato al que se repregunta con insistencia se pondrá a la defensiva, probablemente genere sentimientos de angustia, pérdida de confianza y autoestima, agresividad, etc, y lo que resultaría lamentable es que perdiéramos el clima de confianza y bloqueáramos el desarrollo de la entrevista.

A este tipo de preguntas se les conoce también con el nombre de preguntas orientadoras," Estas preguntas a menudo aparecen por casualidad como consecuencia de las explicaciones del entrevistador acerca del tipo de empresa a la cual se incorporará el entrevistado ".<sup>8</sup>

No debemos olvidar, al hacer uso de este tipo de preguntas, poner atención a nuestro lenguaje no verbal, es decir, no solo preguntar en tono amable, sino suavizar nuestro rostro y figura, en lugar de fruncir el ceño o levantar las cejas.

---

( 8 ) Martin John, Yate. ESTA VEZ CONTRATE AL MEJOR. ED. Vergara. Argentina. 1991

#### 4.2.3 PREGUNTAS HIPOTETICAS

Como su nombre lo indica, se le presentan al entrevistado, situaciones hipotéticas que tendrá que resolver, con base en su experiencia laboral, desde luego, con este tipo de preguntas no podremos esperar siempre las respuestas correctas respecto a nuestra empresa; pues si bien el candidato pudiera tener una buena experiencia para el puesto vacante, habremos de considerar que cada organización integra sus tareas, puestos y responsabilidades de acuerdo a sus necesidades, recordemos lo anotado respecto a los títulos de los puestos, por lo que sus respuestas estarán más encaminadas a nuestra posibilidad de evaluar y calificar su capacidad de raciocinio, su actitud ante la presión y la resolución de conflictos.

Este tipo de preguntas pueden resultar de gran utilidad en una entrevista técnica, en donde supervisor o jefe inmediato " hablarán el mismo idioma " con el entrevistado.

Las frases típicas con que realizaríamos este tipo de preguntas serían :

¿ Cómo manejaría usted ..... ?

¿ Cómo resolvería el siguiente problema .... ?

¿ Qué haría usted si ..... ?

Al responder a este tipo de preguntas el candidato podría aprovechar para deslumbrarnos con los éxitos obtenidos en trabajos anteriores, para "venderse" como el mejor aspirante; por lo que debemos estar muy alertas; si se diera el caso y nos sentimos demasiado entusiasmados o impresionados por el entrevistado, podemos reubicarnos con preguntas tales como :

¿ Hubo ocasiones en que las cosas no funcionaron tan bien ? ó afirmaciones como :

Ahora deme ejemplos de aspectos de esta área que no lo enorgullecen tanto.

#### 4.2.4 PREGUNTAS INTENCIONADAS

Este tipo de preguntas son muy parecidas a la anterior, solo que aquí se obliga al entrevistado a elegir entre dos opciones, por lo general, igualmente indeseables.

Con este tipo de preguntas el candidato se verá orillado a elegir aquella respuesta que se ajuste lo más posible a lo que él desea, sin embargo, no nos reflejará lo que realmente él considera. Por ejemplo si cuestionamos ¿ Cual es el mal menor, la estafa o la falsificación ? estaremos en la posición de preguntar ¿ blanco o negro ?, sin considerar entre una gama mucho más amplia de tonalidades grises; sobre todo, estaremos abusando de nuestra posición de poder y obligaremos a situar al entrevistado en la posición de carente.

Este tipo de preguntas son útiles si queremos evaluar la capacidad de decisión del entrevistado, nosotros no las recomendamos, pues recordemos que nuestra intención no es incomodar o poner trampas al candidato; sino obtener información válida y mensurable. Cabe la posibilidad de utilizarlas, sin rayar en lo absurdo, si elegimos cuidadosamente entre dos situaciones de la vida real igualmente ponderables, por ejemplo : " Siento curiosidad por saber lo que haría si ..... ó ¿ Cual sería su punto de vista en una situación en que ..... ?

#### 4.2.5 PREGUNTAS CAPCIOSAS

Este tipo de preguntas se formulan con la intención de encontrar una sola respuesta posible; con frecuencia parecería que los entrevistadores desearían poner en aprietos al entrevistado, en lugar de obtener información, con este tipo de preguntas no podemos esperar enterarnos de nada acerca del candidato y si incomodarlo o angustiarlo.

Algunas de las preguntas utilizadas pueden ser ¿ No está de acuerdo que a todos los trabajadores hay que vigilarlos de cerca ?

¿ Usted desea terminar sus estudios, verdad ?

¿ Cuando estuvo en esta empresa perdía el tiempo estudiando cursos de computación ?

Si como entrevistadores hacemos el papel de adivinos seguramente que ya iniciamos con prejuicios que entorpecerán nuestro trabajo, por ello no recomendamos el uso extensivo de este tipo de preguntas, pudieran usarse en el caso de que los candidatos estuvieran muy inflados en su autoestima, a manera de contrapeso negativo y como

alternativa para centrar el cauce de la entrevista hacia aspectos objetivos por parte del entrevistado.

Otra posibilidad es emplear este tipo de preguntas buscando una reflexión del candidato sobre aseveraciones parcialmente ciertas, a fin de que adopte una actitud mas activa y menos complaciente con el entrevistador, por ejemplo : El servicio al cliente debe empezar hasta el momento de que pague la factura, ¿ No le parece ?.

#### 4.2.6 PREGUNTAS DE RESPUESTA ABIERTA.

Son las preguntas que no se pueden contestar con un simple Sí o No, definitivamente son las preguntas que mayor utilidad presentan en una entrevista, ya que ofrecen una gran libertad al entrevistado y propician una mayor información.

Además nos permiten evaluar el grado de expresión verbal de los candidatos, su capacidad de abstracción, raciocinio, actitud ante las presiones y comunicación no verbal o corporal y tal vez lo más importante, nos dan pie para formular otras preguntas.

Existen sin embargo dos posibles dificultades al interrogar con este tipo de preguntas; la primera es que entre las respuestas que nos suelen dar los candidatos, muchas de ellas no tendrán relación con nuestra área de interés, por ejemplo en lo laboral, pueden perderse en anécdotas simpáticas de su oficina, cosa que no nos interesa, por supuesto, en esos casos podemos interrumpir al entrevistado de la siguiente manera : " perdone, pero esto no tiene relación con sus actividades, volvamos a la descripción de un día normal de trabajo ". Otra observación oportuna sería : " Esto es muy interesante, pero nos hemos desviado de la pregunta original, que era ¿ por qué dejó su último empleo ?, volvamos a ese punto. Con este tipo de comentarios también evitamos que el candidato se nos salga por la tangente y que además proporcione información confidencial de su compañía o compañeros de trabajo, que pudieran no venir al caso y si se pueden prestar a un mal uso de ella.

La segunda dificultad es que al permitir una gran libertad al candidato podrá darnos respuestas demasiado largas y en ocasiones hasta confusas, para evitar ésto debemos formular nuestras

preguntas no como un simple " cuenteme su vida ", sino con preguntas como : ¿ Podría describirme brevemente su último año en la facultad ? o bien, si al estudiar su solicitud o currículum observamos que el entrevistado cuenta con 20 años de historia laboral, evitaremos preguntar : resuma usted su experiencia de trabajo, en su lugar podremos cuestionar ¿ Qué le ha parecido lo más interesante de sus últimos tres años de trabajo ?, este tipo de preguntas son igualmente de respuesta abierta; pero tiene el conveniente de establecer un cierto límite. Con ello logramos respuestas concisas y ayudamos, por otra parte a ponderar al entrevistado entre una gama de detalles que cada puesto u organización tienen, para circunscribirse a lo esencial de sus trabajos anteriores, facilitandonos el casar nuestro perfil del puesto vacante con su experiencia laboral, por ejemplo.

Es importante hacer notar que cualquier pregunta de respuesta cerrada se puede convertir en una de respuesta abierta, digamos por ejemplo la pregunta ¿ le gustó estudiar ingeniería mecánica ?, se puede convertir en ¿ qué fue lo que le decidió a estudiar su carrera ?.

El alcance, nivel organizacional, dificultades, retos, y responsabilidades de cada puesto vacante serán los que determinen las preguntas a utilizar, nosotros propondremos en el punto 4.5., algunas preguntas de respuesta abierta, a fin de establecer una guía de fácil empleo.

#### 4.3 AMBIENTE FISICO DE LA ENTREVISTA

Contar con un espacio suficientemente iluminado, ventilado y sobre todo con privacidad, son los requisitos mínimos que debe reunir nuestro lugar para entrevistas. Si bien en la etapa de reclutamiento el teléfono nos resultó ser un eficiente aliado, durante la entrevista puede convertirse en nuestro mayor enemigo; pues por alguna razón, invariablemente nos sentimos tentados a contestar a cualquier llamado por esta vía. El inconveniente es que rompemos el ritmo de nuestra entrevista y podemos dar la impresión de poco interés por nuestro candidato, así es que deberemos evitar, hasta donde nos sea posible, esta distracción.

Los lugares abiertos y en especial los que forman parte de un corredor o pasillo, nos resultan poco favorables, pues nos distraen por el paso de la gente, tanto al entrevistador como al entrevistado.

Siempre será más recomendable un lugar en donde se puedan colocar dos asientos, uno frente al otro, y que estos queden al mismo nivel, a fin de evitar

acrecentar los sentimientos de poder-carencia de los que ya hablamos.

Todas las demás comodidades con que contemos, como cafetera, música ambiental, etc., debemos considerarlas como facilidades o ayudas, que pueden resultar incluso intracendentes, pues lo que posee mayor peso, en cuanto al ambiente físico, es la privacidad, que con mucho auxiliará a establecer el rapport y obviamente la cima y el cierre de la entrevista.

Las demás distracciones, como visitas de compañeros de trabajo, jefes, gerentes, otros candidatos, amigos, etc., las debemos evitar y concentrarnos exclusivamente en nuestro entrevistado.

#### 4.4 LA SOLICITUD Y CURRICULA

Hemos planteado con anterioridad lo importante que resulta hacer una adecuada planeación de nuestras entrevistas, esta actividad debe ser orientada por el estudio previo de la información fuente de nuestros candidatos, su curriculum o solicitud de empleo.

Distinguir los datos objetivos, relevantes y formales del futuro entrevistado, entre lo parco que resulta una solicitud de empleo, en donde a manera de telegrama, los posibles candidatos "relatan" su vida y lo extenso de la información, que por lo general, se nos presenta como una compleja y pesada narración de sus antecedentes, sobre todo laborales, es tarea ardua y en ocasiones tediosa; pero que nos beneficiará en el corto plazo.

Será entonces función del selector, detectar y distinguir esos aspectos relevantes y evaluar si es viable para una entrevista profunda.

La lectura previa de nuestros documentos fuente, nunca debe ser omitida, aún cuando se trate de candidatos espontáneos.

Existen dos razones importantes para realizar esta revisión. La primera es que a través de ella conoceremos las cartas credenciales de nuestro entrevistado : redacción, limpieza, cuidado, orden. " La manera de presentarse los individuos por escrito es apenas uno de los factores que hay que tomar en consideración cuando se va a contratar a un empleado " <sup>9</sup> y desde luego, no olvidarnos de sus antecedentes personales, escolares y laborales. La segunda es que esta revisión nos permitirá plantearnos las preguntas básicas que deberemos realizar durante la entrevista.

Nuestro interés, como es de suponerse, estará centrado en decidir entre la totalidad de currícula y/o solicitudes, aquellos candidatos que sean probables contrataciones y personas a realizarles una entrevista de cortesía.

---

( 9 ) DIANE, ARTHUR. SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL. ED. NORMA. COLOMBIA. 1987

Solo una práctica frecuente nos convertirá en selectores capaces de distinguir entre una situación y otra con una simple leída. A continuación mencionaremos algunos tips que pudieran ayudarnos a efectuar eficientemente esta labor, el primero que nos parece valioso es " La lectura de currículos no es precisamente la actividad favorita de una persona. Después de media docena, incluso la voluntad más enérgica comienza a incurrir en un estado de catatonia. Por eso mismo, léalos por tandas, unos pocos por vez"<sup>10</sup>.

#### 4.4.1 SECUENCIA CRONOLOGICA

Revisemos si la información está presentada de la fecha más reciente a la más antigua o viceversa y si existe consistencia en cada uno de los grandes rubros de la solicitud : Antecedentes laborales, escolares y familiares.

Si encontramos traslapes de tiempo en la información, por ejemplo en sus áreas escolares y laborales, probablemente tengamos a una persona

---

( 10 ) YATE, JOHN YATE. ESTA VEZ CONTRATE AL MEJOR. ED. VERGARA. ARGENTINA. 1991

que se enfrentará a sus retos hasta alcanzarlos, pero si el trabajo se encontraba en Toluca y estudiaba en Querétaro, habremos de investigar como fue posible ésto.

Algunos candidatos suelen omitir las fechas en que han realizado sus estudios formales o sus cursos de actualización, probablemente porque tienen demasiado tiempo de haberse efectuado, o bien porque no han sido concluidos, marquemos este dato para nuestra indagación.

También la permanencia en los empleos en ocasiones es disfrazada cuando sólo nos mencionan los años, omitiendo los meses, así una historia laboral que aparenta una perfecta secuencia puede resultar no muy veraz. Por ejemplo las fechas 1991 a 1992, nos darían la impresión de dos años de permanencia en el trabajo; en tanto que al investigar la fechas completas : Noviembre de 1991 a Febrero de 1992, nos hablan de una permanencia de solo tres meses.

#### 4.4.2 LAS BRECHAS Y ESPACIOS HUECOS

Habremos de distinguir si existen lapsos de tiempo entre una actividad y otra, por ejemplo, si entre secundaria y bachillerato no hay continuidad, por qué ocurrió esto, o bien si entre un trabajo y otro hay más de un mes y medio de diferencia indagaremos las causas; si por ejemplo el entrevistado nos informa que tomó un descanso para viajar a Europa, no habremos de predisponernos y prejuzgarlo, sino encontrar sus motivaciones y si estas situaciones se repiten a lo largo de su vida laboral. Todo ello no lo podremos evaluar hasta concluir la entrevista, pero sí deben representarnos una señal de que por ahí debemos profundizar.

La permanencia en cada empleo y las causas por las que abandonó cada uno de ellos debemos cuestionarlas, se debieron a una inadecuada elección, a un ambiente hostil, a incumplimiento de lo pactado, a falta de proyección, incompatibilidad con el equipo de trabajo, carencia de garantías y prestaciones o a inconsistencias y frivolidades de nuestro candidato; renunció o fué liquidado por

reducción de personal o por mal elemento, además debemos cuestionarnos que probabilidades tendremos de que estas reacciones se repitan con nosotros si tomamos la decisión de contratarlo.

Es muy socorrido el argumento de " por razones personales " al interrogar las causas de separación de un empleo, pero como entrevistadores tenemos la obligación de indagar acerca de las verdaderas motivaciones que el entrevistado tuvo para renunciar a un empleo, con demasiada frecuencia este argumento se utiliza para disfrazar el que han sido despedidos.

Todo espacio de tiempo sin ocupación aparente debe orientarnos a indagar más profundamente, por tanto, los huecos o brechas en la información debemos marcarlas, para establecer nuestras preguntas; insistimos que sea sin prejuizar y que evaluemos a nuestro candidato solo al concluir la entrevista.

#### 4.4.3 LOGROS Y RETOS

Como ya hemos mencionado, el solo nombre de los puestos no nos dicen nada; un " Director General " de una empresa pequeña, podría tener menores responsabilidades que un jefe de departamento de una empresa trasnacional, por tanto al evaluar la información relacionemos el tamaño de la empresa y las tareas específicas que el entrevistado tuvo.

Nuestras preguntas deberán orientarse al conocimiento de las tareas más importantes y de mayor cotidianidad que el entrevistado ha ocupado, así como las responsabilidades, línea de mando, supervisión que recibía y ejercía y los alcances o repercusiones que su actuación infería en el grupo de trabajo y en toda la organización.

También la discreción y confidencialidad de los asuntos que el candidato ha manejado nos ubicarán en cuanto al verdadero peso de los puestos ocupados por nuestros entrevistados.

Las pregunta inicial al explorar esta área podría ser : ¿ me podría relatar un día normal de trabajo ?, obviamente en el transcurso de la

contestación, se nos dará pie para preguntas como : en pesos y centavos ¿ cuanto efectivo manejaba mensualmente en ese puesto ? o bien, siendo comprador de esta empresa trasnacional ¿ que porcentaje de sus compras las tenía que realizar en el extranjero, cubría requisiciones para filiales fuera de nuestro país ?

En cuanto a la supervisión las preguntas podrían ser : ¿ que puestos le reportaban a usted directamente ? y ¿ a quiénes tenía que reportar en este puesto ?, las respuestas a dichas preguntas nos darían la pauta para repreguntar ¿ que otras personas le reportaban a su gerente ? y en el sentido descendente ¿ cuanto obreros le reportaban a cada uno de sus supervisores ?

El sentido de autorrealización y el grado de satisfacción profesional de los entrevistados, en los puestos que han ocupado nos serán de gran utilidad cuando comparemos los requerimientos prácticos que tiene nuestra vacante, de igual manera nos podrán aclarar el tipo de retos al que el candidato está dispuesto a enfrentar; por otra parte nos ayudarán a situarnos en las dimensiones

reales de las organizaciones a las que a pertenecido y como casan estas experiencias en sus ambiciones personales y profesionales, y a su vez, como se ubicará en lo que nuestra organización le puede ofrecer. Por ello, resulta conveniente que al concluir nuestro entrevistado la descripción del puesto ocupado, nos permitamos preguntarle : ¿ cuál ha sido el mayor reto que ha enfrentado en este puesto ? o de otra manera : ¿ que fué lo que le resultó más interesante de este puesto ? Y ¿ cuál ha sido el proyecto más importante en que ha participado en ese puesto ?

Desde luego a todos nos agrada hablar de nuestros logros personales y de los retos que hemos enfrentado y resuelto con eficiencia, pero no siempre se pueden lograr una cadena de éxitos, por lo que a manera de contrapartida y para no dejarnos influenciar demasiado con un candidato, conviene también cuestionar en el sentido opuesto, por ejemplo : hábleme de un problema que usted afrontó en este puesto y cuya solución le pareció difícil, de igual manera podríamos indagar : todo esto me parece muy interesante, pero ahora platíqueme de

alguna ocasión en que las cosas no funcionaron tan bien.

Recordemos que cada vacante nos enfrentará a búsquedas diferentes, y en virtud de ellas tendremos que planear y plantear las preguntas adecuadas. Una buena recomendación sería en todo caso, cuestionemos a cada candidato para una misma vacante las mismas preguntas.

#### 4.4.4 NIVEL SALARIAL

Una carrera ascendente en la vida profesional de las personas, es siempre lo deseado; pero no siempre es lo encontrado, si al revisar el currículum o solicitud no encontramos los datos de los niveles salariales que han obtenido al inicio y a la terminación de su permanencia en los empleos, es evidente que la primera pregunta que estaremos obligados a hacer será ¿cuál fue su sueldo inicial y cuál el sueldo final en esta compañía ?

Desde luego, con la terrible inflación que nuestro país ha sufrido en los últimos años, la sola cantidad seguramente no nos dirá nada; pero si

nos hablará de la línea de actuación que habrá observado nuestro candidato en su vida laboral.

Dadas las circunstancias de nuestro país y del mercado de trabajo, resultará incongruente, el que un candidato haya mantenido el mismo nivel salarial, durante un tiempo muy prolongado, y el que haya cambiado de trabajo y como motivo de separación nos pueda argumentar : " superación personal "; desde luego, no decimos que el candidato deba descalificarse, sino que debemos indagar que sucedió, probablemente para el candidato, el dinero no sea su mayor motivación y sí el dedicarse a un área para la cual estudió o que le atraiga más.

También pudiera darse el caso que al reconocerse con menores capacidades o falta de experiencia para ocupar ciertos puestos tuviera que sacrificar su nivel salarial, con objeto de adquirir la ansiada experiencia o capacidad y de manera sensata darle curso razonable a su vocación personal y profesional.

Algunas personas estarán dispuestas aceptar, incluso, el reducir su nivel de ingresos, con tal

de trabajar en cierta compañía o campo profesional, lo cual puede ser perfectamente legítimo.

Otras tantas personas habrán estado tanto tiempo sin empleo, que cualquier salario les resultará bueno, hasta rehacer su vida laboral, en todo caso, a nosotros nos corresponde indagar y sacar conclusiones, solo al final de nuestra entrevista.

#### 4.4.5 USO DEL TIEMPO LIBRE

Poca o ninguna importancia solemos darle a la revisión de esta área; sin embargo, pocas cosas nos resultarán tan proyectivas en cuanto a la personalidad de los solicitantes, como el uso de su tiempo libre.

La escala de valores, las frustraciones, las metas, el nivel de realización, temperamento, nivel y manejo de stress, capacidad de logro, vocaciones, y en general la actitud ante la vida que las personas tomamos, se verán reflejadas en este rubro. Por ello no debemos descuidar el análisis correspondiente en las solicitudes y currícula.

Nos asombrará la cantidad de datos que obtendremos, acerca de la personalidad de los candidatos, y que habremos de suponer trasladarán a su vida laboral.

No debemos sin embargo, dejarnos impresionar cuando un candidato mencione en su solicitud que tiene como pasatiempo la lectura, pues lo que aparentemente pudiera dar la impresión de una persona culta y preocupada por su formación extraescolar, bien pudiera ser solo el pretexto de que no está haciendo nada realmente valioso con los espacios de tiempo sin actividad laboral o escolar. Si este fué el argumento, podremos cuestionar ¿ qué está leyendo actualmente ?.

Si con una información aparentemente sin importancia, no es capaz de mostrarse consistente, habremos de alertarnos para las áreas de mayor peso, como su vida escolar y laboral.

Frecuentemente en las solicitudes nos refieren como uso de tiempo libre la práctica de algún deporte y ello nos dará mucho material para definir la personalidad del solicitante : ¿ este deporte se practica en grupo o es de tipo individual ?, ¿ es un deporte violento o requiere de un gran sentido

de competencia ?, ¿ es deportista de fin de semana o tiene estructurado un plan sostenido de entrenamiento ?, ¿ qué tanto conoce y se preocupa por conocer de los máximos representantes de este deporte ?, etc.

Todas estas " trivialidades " nos darán mucha luz acerca de la personalidad de los candidatos y no debemos desaprovecharla.

En cuanto al argumento de " disrutar con la familia ", huelga decir que cada individuo es reflejo de la familia que le dió origen y a la que él ha dado origen. Por ello es básico planear en la revisión de nuestras solicitudes las interrogantes: ¿ cómo lo hace ?, ¿ con qué frecuencia ?, ¿ a qué lugares asisten en familia ?, ¿ con qué costo, en tiempo, sacrificio personal y dinero ?, etc. y de nueva cuenta verifiquemos consistencia en la información.

Saquemos conclusiones, solo al finalizar nuestra entrevista y preocupemonos, por el momento, en definir las preguntas que habremos de realizar.

#### 4.4.6 METAS Y PLANES

Una buena forma de redondear nuestra revisión de solicitudes, es analizar los proyectos a corto, mediano y largo plazos que el candidato tiene, ello nos hablará de las motivaciones y las aspiraciones con que cuenta, qué tanto se relacionan con todos sus antecedentes y de qué manera encajan con las necesidades de nuestra organización y las posibilidades que encontrará si se efectúa su contratación.

Lo primero en definir es : ¿ cuenta realmente con metas ? o es como veleta al viento, ¿ se ha preocupado por dirigir y controlar su vida o se deja arrastrar por las circunstancias ?

De nueva cuenta se nos hará evidente la consistencia en los datos proporcionados por el solicitante, y del esfuerzo y tenacidad con que aborda los obstáculos y las vicisitudes que se le presentan. Si en la descripción de metas encontramos : " desarrollarme profesionalmente " y observamos que hace cinco años truncó sus estudios, habremos de cuestionarle acerca de lo que considera desarrollo profesional, de qué forma lo piensa

lograr y que papel juega nuestra organización y la vacante en particular para alcanzar este objetivo.

La definición de metas y planes tendrá que relacionarse con la escala de valores que el candidato tiene y con su circunstancia actual, recordemos que atravesamos por una crisis económica en México y que la ratificación del tratado de libre comercio todavía no ofrece frutos.

A la manera de Maslow, observemos si sus metas están dirigidas a cubrir necesidades primarias, como el comer, vestirse, etc., o ya se encuentra en la máxima escala, que es la autorrealización.

Situarnos en los zapatos de los solicitantes, es decir, tener empatía, nos hará claro este aspecto y nos permitirá relacionar a los aspirantes con el nivel organizacional que nuestra vacante tiene y las oportunidades, que con respecto al mercado de trabajo nuestra empresa, nuestro entorno y el país en general ofrecen.

#### 4.5 GUIA DE PREGUNTAS

La relación de preguntas que a continuación presentamos está enfocada al nivel de mandos intermedios o jefaturas, resultaría prácticamente imposible presentar una guía que abarcara desde los niveles inferior hasta dirección; por ello hemos querido centrar nuestras preguntas en un nivel medio, de tal suerte que resulten fáciles de adaptar a las circunstancias de cada nivel organizacional y/o a nuestras necesidades específicas, toda vez que requeramos seleccionar personal.

Igualmente hemos elegido este nivel de mandos intermedios, pues fue este en el que realizamos el reclutamiento y selección de nuestro caso práctico.

Cabe hacer notar que todas las preguntas están planteadas para conseguir respuestas abiertas, pues consideramos de mayor utilidad una guía en este sentido.

Algunas preguntas de respuesta abierta, como lo hemos mencionado, darán pie para plantear preguntas reflexivas, incluiremos algunas de ellas.

#### 4.5.1 HISTORIA LABORAL

Describe una típica jornada de trabajo

De todas estas actividades ¿ cuál le agradaba más ?

¿Cuál le agradaba menos ? o ¿ cuál le disgustaba ?

¿ Qué aspectos de su puesto le complacían más ?

¿ Cómo se describiría usted mismo en relación a su trabajo ?

Hábleme de alguna ocasión en que usted haya decidido, por la razón que fuere, no completar determinada tarea.

¿ Qué aspectos de este puesto le provocaban más problemas?

¿Cuál ha sido el desafío más importante de ese puesto ?

¿Cuál ha sido el mayor reto que ha enfrentado en este cargo ?

¿ Qué logros le enorgullecen más ?

¿ Qué modificaría usted de su cargo actual ?

¿ Qué aportaciones podría hacer a este puesto ?

¿ Cómo afronta las tareas repetitivas ?

¿ Qué clase de tarea le interesa más ?

¿ Qué siente usted sobre su trabajo ?

¿ Qué clase de apoyo espera de una compañía ?

¿ Cuáles fueron esas " razones personales " para renunciar a este puesto ?

¿ En qué fecha inició sus labores y en cuál se retiró ?

¿Cuál fue su salario inicial y cuál el final ?

¿ Cuántas personas ocupaban un cargo similar en esa empresa ?

¿ Cuántas personas del mismo cargo que usted fueron liquidadas ?

¿ Qué informes creé usted que nos proporcionarán en su trabajo anterior ?

Si usted pudiera elegir un puesto en esta compañía ¿ cuál elegiría ?

#### 4.5.2 FLEXIBILIDAD, STRESS

¿ Con cuántos niveles organizacionales ha trabajado usted ?

¿ Hasta qué punto es necesario demostrar capacidad creadora en su puesto ?

¿ Se ha visto en la necesidad de sacrificar planes personales en favor de sus responsabilidades profesionales ? Hábleme acerca de ello.

¿ Está dispuesto a cumplir obligaciones que quizá no formen parte de su rutina ?

¿ Qué responsabilidades o asignaciones especiales se le han encomendado ?

Hábleme de su papel en una situación crítica

¿ Cuáles son las cualidades personales que su puesto reclama ?

¿ Cuántas tareas puede realizar simultáneamente ?

Hábleme de alguna situación de trabajo en que alguien haya perdido los estribos con usted.

¿ Cuándo fue fue la última ocasión en que algo o alguien lo perturbó realmente en el curso de su trabajo ?

¿Cuál ha sido la situación laboral más frustrante que usted ha afrontado ?

¿ Qué factores son los que determinan que usted se sienta tenso o nervioso ?

¿ Cómo lo resuelve ?

¿ Ha trabajado en alguna compañía en que parecía desencadenarse una crisis tras otra ?

¿ Qué hace cuando le presionan a favor de una decisión ?

¿ En qué se involucró usted, que después haya lamentado ?

¿ Cuáles son las mayores decepciones que ha sufrido en el curso de su vida ?

¿ Cómo se lleva con la gente que no le agrada ?

Si una persona de menor jerarquía que usted se enferma, ¿ estaría dispuesto a suplirla ?

#### 4.5.3 PLANEACION, ORGANIZACION DEL TIEMPO

¿ Cómo planea su jornada de trabajo ?

¿ Cómo distribuye su día normalmente ?

¿ Cómo planearía una tarea importante ?

Describa el método que utiliza para el seguimiento de temas importantes.

¿ En que ocasión ha debido redistribuir su tiempo para afrontar un caudal inesperado de trabajo ?

¿ Se fija usted sus propias metas ?

Hábleme de alguna ocasión en que, pese a la planeación cuidadosa, las cosas se hayan descontrolado.

¿ Donde cree que estará dentro de seis meses ?

¿ Qué ha hecho para adquirir más eficacia en su trabajo ?

¿ Cómo prioriza usted sus tareas ?

¿ Tiene usted metas a corto y largo plazos ?  
Describalas.

#### 4.5.4 CAPACIDAD DE LIDERAZGO

- ¿ Cómo define a un buen supervisor ?
- ¿ Cuántas personas ha tenido a su cargo ?
- ¿ Qué espera de sus subordinados ?
- ¿Cuál ha sido su mejor subordinado y por qué ?
- ¿ Cómo definiría usted liderazgo ?
- ¿ Qué experiencia a tenido en cargos de liderazgo ?
- ¿ Como supervisor sus decisiones alguna vez han sido impopulares ? platíqueme acerca de ello.
- ¿ Cuándo se ha opinado que es usted inflexible ?
- ¿ Con qué tipo de empleados se lleva mejor ?
- ¿ Qué tipo de empleados le ocasionan problemas ?
- ¿ Cómo controla el desempeño de sus subordinados ?
- ¿ Usted cree que su responsabilidad es adaptarse a sus empleados o la de ellos adaptarse a usted ?
- ¿ Qué factores provocan más fricciones en su departamento ?

¿ Cómo ha conseguido fijar objetivos en su área ?

¿ Cómo resuelve las diferencias con sus empleados ?

¿ De qué manera suele dar instrucciones ?

¿ Cuáles son los problemas cotidianos que ha tenido que afrontar con su equipo de trabajo ?

¿ Qué situación de su trabajo como gerente es personalmente más difícil para usted ?

¿ Qué hace cuando un elemento de su equipo de trabajo se aparta de las políticas de la empresa ?

¿ Qué conducta de un subordinado le encoleriza ?

¿ Ha trabajado alguna vez con un equipo de trabajo que resistiera su autoridad, por qué cree que sucedió ?

¿Cuál ha sido su decisión más criticada por el personal a su cargo ?

¿Cuál ha sido la decisión mejor recibida por su personal ?

¿ Como participa en el juego político de su departamento ?

#### 4.5.5 COMUNICACION

¿ Cómo define una carrera de éxito ?

¿ Cómo define a la comunicación ?

¿ Qué importancia tiene la comunicación en sus tareas habituales ?

¿ Con qué frecuencia redacta informes o memos ?

¿Cuál ha sido el documento más difícil que usted ha redactado ?

¿ Cómo ha conseguido fijar objetivos en su área ?

¿ Cómo resuelve las diferencias con sus empleados ?

¿ De qué manera suele dar instrucciones ?

¿ De qué manera recibe las instrucciones ?

¿ Ha tenido conocimiento de problemas personales de sus compañeros ?

¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha enfrentado ?

Realizar esta tarea implica recabar información de otros, ¿ cómo la consigue ?

#### 4.5.6 TRABAJO EN EQUIPO

¿ Le agrada trabajar con otros o prefiere trabajar solo ?

¿ Cómo ha sido el último grupo en el que trabajó ?

Defina la cooperación.

¿ Cómo crearía una relación de trabajo con los nuevos empleados de esta empresa ?

¿Cuál es la diferencia entre compañero y amigo ?

¿ Cómo trabajaría con las diferentes opiniones que se dan en un equipo, para alcanzar una meta ?

¿ De qué manera obtiene los mejores resultados de su equipo de trabajo ?

¿ Con qué tipo de compañeros de trabajo se lleva mejor ? ¿ con cuáles no se lleva ?

¿ Alguna vez ha tenido que reprimir su conducta habitual para llevarse bien con alguien ?

¿ Qué opina de las personas a las cuáles no les agrada su trabajo ?

Defina una atmósfera de trabajo favorable.

¿ Puede darme ejemplos en que su participación haya sido definitiva para alcanzar las metas de su departamento ?

¿ Qué áreas de fricción habituales le preocupan cuando trabaja con otros.

¿ Cómo podría su equipo de trabajo realizar su mejor esfuerzo y de qué manera contribuiría usted ?

Explíqueme ¿ cómo ve sus responsabilidades como miembro de este grupo ?

¿ Trabajar en equipo qué problemas plantea ?

¿ Qué clase de apoyo espera de esta empresa ?

#### 4.5.7 RESOLUCION DE PROBLEMAS

- ¿ Que problemas debe resolver en su puesto ?
- ¿ Le parecen complejos o abrumadores ?
- ¿ Por qué tomó esta línea de trabajo ?
- ¿ Cuanto tiempo le llevo tomar esa decisión ?
- ¿ Ha optado por soluciones rápidas que le resultaron adversas ?
- ¿ Recuerda algún problema de cuya solución se sienta orgulloso ?
- ¿ Que clase de decisiones son más difíciles para usted ?
- ¿ Discute con alguien las decisiones importantes ?
- ¿Cuál es el error más grave que usted haya cometido en el transcurso de su carrera ?
- ¿ Si tuviera posibilidad de hacer alguna sugerencia a su gerente cuál le haría ? ¿ por qué ?
- ¿ Que tipo de decisiones exceden su cargo actual ?

¿ Puede darme ejemplos en que su participación haya sido definitiva para alcanzar las metas de su departamento ?

¿Cuál ha sido su decisión más criticada por el personal a su cargo ?

¿ Cómo recibe las directrices ?

¿Cuál ha sido su mejor gerente y por qué ?

¿ Describa al gerente más duro que haya tenido ?

¿ Cómo contribuyó su jefe a la decisión de renunciar ?

Describa el problema más grande que hay tenido que enfrentar en los últimos seis mese. ¿ cómo lo solucionó ?

## CAPITULO V UN CASO PRACTICO

Como recordaremos, el motivo del presente trabajo de investigación, está dirigido a resolver un problema de reclutamiento de personal para una empresa cervecera.

La empresa en cuestión requería de recursos humanos muy especializados en sus áreas técnicas de elaboración, envasado, fuerza motriz y mantenimiento.

Como esta empresa, de reciente creación, está ubicada en una pequeña ciudad del estado de Oaxaca, era evidente que no podríamos conseguir en la misma localidad, dichos recursos; Por lo menos con las características y experiencias descritas en los correspondientes perfiles de puestos, por lo que se tenían entre muchas posibilidades, la opción de reclutar y seleccionar en el mercado, ciertamente limitado, de la industria cervecera, con los consiguientes altos costos, no sólo del proceso mismo de contratación, sino de los procesos de inducción y adecuación a las políticas propias de nuestra organización y el traslado de vicios añejos en una empresa nueva y a la vanguardia tecnológica.

Por otra parte no resulta fácil el que personal con amplias perspectivas de trabajo en el Distrito Federal se traslade a provincia, lo cual también conlleva un alto costo para la organización, en un lugar en que 8 meses al año median los 42 grados de temperatura a la sombra y donde para un metropolitano, acostumbrado a tener toda clase de facilidades y servicios, resultan ser poco atractivas las condiciones de una ciudad pequeña.

Todo ello nos hizo descartar la posibilidad de contratar personal en la ciudad de México.

Otra posibilidad se tenía en los recursos humanos de una empresa similar, de la competencia, de una localidad relativamente cercana a la nuestra; sin embargo, no consideramos esta opción como viable, primero para respetar las políticas de la compañía, que no admite exmpleados de otros grupos cerveceros, y segundo por la filiación e identificación del personal que con la empresa deseabamos sostener y acrecentar, por lo que esta segunda alternativa fue también desechada.

Ya hemos hablado de las pocas posibilidades, que en general, el mercado de trabajo ofrece a los

recién egresados y de los elevados beneficios que dicho personal ofrece a las organizaciones, deliberando acerca de esta opción se llegó a la conclusión de allegarnos de recursos humanos sin ninguna experiencia de trabajo; pero con una buena preparación académica, con vocación hacia la industria cervecera, probada disponibilidad para capacitarse, capacidad de liderazgo y resolución de conflictos, además de grandes deseos de superación; con ello intentamos ser congruentes con la filosofía de dar oportunidad a noveles egresados de nuestras instituciones educativas, de capacitar y desarrollar las habilidades y potencialidades de nuestro personal, el afrontar los retos que representa "arrancar" con personal sin una larga experiencia en el ramo, ser eficientes y mantener los costos de operación en niveles adecuados.

Finalmente se definieron los puestos a cubrir, basados en las descripciones de puestos de la planta matriz, cuya existencia nos facilitó enormemente el trabajo de identificar "que necesitamos" y "que características" exigiremos.

Ofrecemos ejemplos de estas descripciones en los anexos 1 y 2.

El diseño de un programa de capacitación, fue indispensable, el mismo, tuvo efecto en la planta de la ciudad de México, con una duración aproximada de 18 meses, tiempo en el cuál se efectuó el arranque de la nueva planta.

Las definición de los "puestos clave" a cubrir resultaba de lo más importante para nosotros; pues deseabamos aprovechar el efecto piramidal de la primera contratación y capacitación para crear una misma filosofía en cuanto a producción y administración de los recursos humanos. A manera de ejemplo, ofrecemos en el anexo 3 uno de estos perfiles.

El cuadro de necesidades de personal quedó definido en los siguientes puestos:

Supervisor de casa de cocimientos

Supervisor de mosto

Supervisor de cuartos fríos

Supervisor de filtros

Supervisor de mantenimiento

Supervisor fuerza motriz

Supervisor de control de calidad

Los profesionistas contratados fueron 22, para puestos de nivel supervisor de línea, con desarrollo a puestos de supervisor de área y jefe de departamento.

Como fuentes de abastecimiento se eligieron, por la cercanía con la empresa, su nivel académico y las características de sus estudiantes en cuanto a su aclimatación, lenguaje y escala de valores; las Universidades de Veracruz y Jalapa , así como los Tecnológicos de Oaxaca, Tuxtepec y Orizaba.

Los medios de reclutamiento elegidos fueron el teléfono, para un contacto inicial con las respectivas bolsas de trabajo y asociaciones de egresados; y las visitas personales, para proporcionar una imagen global de la industria cervecera, de nuestro grupo industrial en particular, así como de las posibilidades y requerimientos de nuestra empresa. En esta primera fase aprovechamos la invaluable oportunidad de

entregar pre-solicitudes de empleo y efectuamos entrevistas cortas para pre-seleccionar a los posibles candidatos y concertar citas para la segunda entrevista, que se efectuó en la planta, aún en construcción, a fin de mostrar físicamente el lugar de trabajo y que los entrevistados pudieran constatar el ambiente físico de la localidad.

Con objeto de evaluar a diferentes candidatos para un mismo puesto y establecer parámetros mensurables, decidimos diseñar una "entrevista tipo", como la mostrada en en anexo 5. A continuación ofreceremos una de las entrevistas que realizamos a nuestros candidatos cuya respuesta marcaremos con la letra C :

EJEMPLO DE ENTREVISTA DE SELECCION

FASE RAPPORT.-

- Buenos días, espero que haya tenido un buen viaje.

C : Pues sí. la verdad estamos muy cerca.

- ¿ Que tal el calor ?

C : Me parece muy agradable.

- ¿ Ya conocía esta ciudad ?

C : Aquí tengo familiares.

- No me diga, así que viene con frecuencia.

C : No, hacia como dos años que no visitaba a mis familiares.

- En fin, no siempre es posible, sobre todo si se estudia. Veo que usted es de Córdoba ¿ siempre ha vivido ahí ?

C : Un tiempo vivimos en Veracruz, pero ya ni lo recuerdo.

No cabe duda el mundo gira y nosotros con él; pero entremos en detalle :

-Le cite aquí a fin de platicar un poco más acerca de la oportunidad que la empresa está ofreciendo y lo que esta requiere para estos puestos.

Con estos comentarios se intentaba propiciar un clima relajado, de confianza y de apertura antes de entrar a la " batalla " para vender imagen vs. obtener información, desde luego nos pareció siempre importante anunciar que se iniciaba la etapa fuerte de entrevista y ubicar así a los entrevistados.

FASE CIMA.

ANTECEDENTES EDUCATIVOS.

- ¿ Por qué se inscribió en esa universidad ?

C : Porque ahí ofrecían la carrera que me interesaba.

- ¿ Cómo describiría sus resultados académicos ?

C : Yo creo que buenos en general, no puedo presumir de haber sido una lumbrera, pero me defendí.

- ¿ Cómo eligió su carrera ?

C : No sabría explicarle muy bien, pero realmente es lo que me gusta.

- ¿ Qué materias le agradaron más ?

C : Yo diría que todas las de química.

- ¿ Qué año de sus estudios le resultó más difícil y por qué ?

C : El primero, porque no tenía realmente hábitos de estudio y la universidad no es igual a la prepa

o a la secundaria, como que en la universidad la cosa si es en serio.

- ¿ Qué cambios haría en el plan de estudios ?

C : Yo quitaría las materias rollos, las que no tienen relación directa con los estudios.

- Hábleme de su experiencia más satisfactoria.

C : Ah, pues cuando exenté todas las materias, en el sexto semestre, eso me hizo sentir muy bien.

- ¿ Qué aprendió de sus errores en la escuela ?

C : Que todo lo que uno se esfuerce o deje de esforzarse es solo para nuestro beneficio o perjuicio, yo creo que lo más valioso fue reconocer que si me ponía a estudiar sacaba buenas calificaciones, de otra manera, no podía esperar buenos resultados ni presentarme a un exámen o a una exposición con el Virgen María, dame puntería.

- ¿ Cree que todavía tiene algo que aprender después de todos estos años de estudio ?

C : Mis maestros dicen que quien termina una carrera empieza a aprender, yo creo que es cierto.

Con estas preguntas se intentaba definir si existía una verdadera vocación profesional, el grado de satisfacción de sus expectativas y la disposición hacia el estudio y capacitación continuas.

#### FUTURO LABORAL

- ¿ Cómo describiría el puesto ideal para usted ?

C : Uno en que pueda aplicar mis conocimientos teóricos y donde me pueda demostrar a mi mismo y a los demás que si la hago.

- ¿ Qué clase de trabajo le interesa más ?

C : Como le dije, uno que sea mas bien práctico, en donde haya posibilidad de desarrollarse.

- ¿ Qué clase de responsabilidades cree que integren este puesto ?

C : Bueno yo no conozco muy bien lo que las empresas necesitan; o como se llamen los puestos o que responsabilidades se pueden llegar a tener; pero creo que se debe manejar personal, manejar un proceso químico a grandes volúmenes y desde luego

que todo esto significa manejar cosas de mucho dinero.

- ¿ Qué le atrajo de las vacantes que ofrecemos ?

C : Bueno como ustedes lo plantearon, lo primero es que no exigen experiencia, como todas las empresas; en segundo que dan entrenamiento, en tercero que no tendría que ir a México a buscarle, luego que no me alejaría demasiado de mi familia y el sueldo que ofrecen me pareció muy bueno, y además yo creo que puedo hacer carrera.

- De las expectativas acerca de su desarrollo profesional, ¿ Cuáles piensa que podrán ser satisfechas por nuestra organización ?

C : Antes que nada que puedo llegar a progresar y como ya le había dicho, que de la teoría se va a la práctica.

Se pretendía investigar la consistencia entre su vida escolar y el grado de realización que encontraría, ocupando una de nuestras vacantes.

## METAS, ORGANIZACION

- ¿ Cómo planea su día, su semana ?

C : En realidad las clases se toman en horarios rígidos, por lo que no queda mucha opción, luego los trabajos los organizo según el tiempo que calculo me voy a dilatar y por lo general dejo para la noche repasar las materias que voy a tener al día siguiente.

- ¿ Cómo determina sus prioridades ?

C : ¿ se refiere a qué le doy más importancia ?

- Exactamente.

C : Yo diría que lo que más me cuesta trabajo es lo que hago primero, porque si no, no hago ni lo fácil ni lo difícil.

- ¿ Qué sucede cuando dos prioridades compiten por su tiempo ?

C : En el caso de la escuela si en algo no voy bien es lo primero.

- ¿ Qué es más importante al inicio de su carrera , el dinero o el puesto ?

C : Yo creo que las dos cosas van de la mano, es como una escalera, si tengo mejor puesto gano más, si tengo un puesto bajo, pues gano poco ¿ No creé ?

- ¿ Qué imagina estar haciendo de aquí a 5 años ?

C : La verdad no me lo había preguntado, pero como seguro voy a estar trabajando con ustedes, de seguro voy a ser gerente.

- ¿ Cómo define una carrera de éxito ?

C : Una en la que pueda estar haciendo lo que me guste y que además me paguen.

Como es de hacerse notar, la entrevista se intentó planear con preguntas de lo menos a lo más, de antemano sabíamos que el entrevistado estaría dispuesto a contestar prácticamente lo que fuera, con tal de lograr una posición en la empresa, aprovechamos esta disposición para realizar una entrevista lo suficientemente profunda como para tomar una decisión acertada en cada caso, por otra parte al iniciar hablando acerca de su vida escolar dimos oportunidad para que se " vendiera "

suficientemente; a estas alturas de la entrevista, si teníamos la eficiente conducción, el entrevistado estaría dispuesto para responder, con suficiente honestidad, sin sentirse comprometido o descalificado.

El punto clave en esta parte de la entrevista era valorar si sus expectativas laborales serían satisfechas en nuestra organización, y para qué puesto o área de capacitación estaría mejor orientado.

#### COMUNICACION.

- ¿ Qué entiende por comunicación ?

C : Es un proceso en donde se intercambia información, datos, conocimientos etc.

- Ejecutar una tarea implica obtener información y datos de otros ¿ Cómo lo hace ?

C : Yo creo que lo primero es saber quién tiene la información y luego hacerlo de una manera agradable, no sacar la sopa a fuerza.

- ¿Cuál es el material más difícil que usted haya redactado ?

C : Yo creo que cada trabajo a tenido sus problemas; sobre todo los de traducción, porque es difícil poner en nuestras propias palabras lo que una persona quiere decir, sobre todo en otro idioma.

- ¿Cuál es el mayor problema de comunicación que usted ha enfrentado ?

C : Podría decirse que con mis papás, cuando era chico; pero ahora nos entendemos muy bien, sobre todo porque puedo decirles lo que pienso y ellos igual.

- ¿ Cómo supera las objeciones a sus ideas ?

C : Yo generalmente primero doy mis razones y luego si no están convencidos pregunto por qué, claro que luego uno no siempre tiene la razón; por eso es mejor saber escuchar para entender a la gente, ¿ No creé ?

En esta fase de la entrevista comenzamos a presionar al candidato, con objeto de evaluar su capacidad para enfrentarse a problemas, sobre todo

de comunicación, y como antesala para visualizar el cómo manejaba el stress y si era capaz de trabajar en equipo; lo anterior complementado con el siguiente grupo de preguntas.

#### STRESS, TRABAJO EN EQUIPO.

- ¿ Qué hace cuándo le presionan para que vote a favor de una decisión ?

C: ¿ Usted me pregunta en la escuela ?

- En la escuela, en la casa o con la novia.....

C : Bueno en primer lugar como le había mencionado, yo siempre intento, primero que nada, saber que piensa la otra persona y luego decidir.

- Sus trabajos escolares como los prefería realizar, ¿ individualmente o con otros compañeros ?

C: Como muchas cosas en la escuela no había demasiadas opciones; pero en general a mi me gusta trabajar con compañeros que trabajen al mismo ritmo que yo, o que inclusive trabajen más duro que yo, para que de esta manera me presionen a echarle ganas.

- ¿ Qué cosas lo sacan realmente de sus casillas ?

C: El que las cosas salgan mal o sentir que me estoy quedando estático y los mediocres.

- ¿Cuál es la diferencia entre compañero y amigo ?

C: Compañero es por ejemplo en la escuela, todos los que vayan son compañeros; pero un amigo es alguien en quien confiar y que confía en uno.

Es obvio, que para responder a estas preguntas, el entrevistado tendría que poner mayor atención y le presionarían más, lo cual era el punto a evaluar.

Durante el transcurso de la entrevista no sólo se evaluaron los rasgos para los que específicamente se formularon las preguntas, sino muchas otros como madurez, resolución de problemas, capacidad de abstracción, decisión, liderazgo, comunicación corporal, voluntad, etc.

Con objeto de evitar confusiones; de tener un registro que nos facilitara la evaluación de los candidatos y la comparación de sus habilidades y

potencialidades contra el perfil de puestos, inmediatamente después de realizada la entrevista debíamos de cumplimentar un reporte de entrevista, del cuál ofrecemos un ejemplo en el anexo 4.

Dicho reporte servía de base para la siguiente fase del proceso de selección, que era la entrevista con el gerente general de la empresa, hecho que debemos hacer notar, pues nos demuestra la importancia que la organización concedió al proceso y la eficiente herramienta que resulta ser, por sí sola la entrevista, en las tareas de selección.

## FASE CIERRE.

En realidad no se puede separar de una manera tajante dónde termina el bloque correspondiente a cima y donde inicia el de cierre, diríamos más bien, que se trata de aterrizar todos los conceptos, ideas, preguntas y respuestas vertidos en la parte central de la entrevista, hacia su parte final.

Como primera actividad, sin mediar pregunta de parte del entrevistado, nos preocupábamos por informar al candidato acerca de la organización y dábamos pie para aclarar sus dudas simplemente con un ¿ qué le parece ? o ¿ usted lo sabía ?

Como segunda parte hacíamos el siguiente aviso a nuestro entrevistado : pues bien, nos estamos acercando al final de la entrevista, ¿ hay alguna cosa que hayamos dejado en el tintero ?.

De esta manera verificábamos si el entrevistado tenía dudas acerca de la organización, la entrevista, el paso que seguía dentro del proceso de selección, así como sus posibilidades de ingreso.

Finalmente, si era el caso, establecíamos fecha para la siguiente entrevista o agradecíamos el tiempo que nos habían concedido e informábamos el no contar con oportunidades que ofrecerle.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El identificar los medios y fuentes de abastecimiento nos permitirá realizar la elección más adecuada a fin de allegarnos, en cantidad y calidad suficientes, los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones presenten.

Una elección correcta de medios y fuentes de abastecimiento de personal nos permitirá abatir tiempo y costo en los procesos de reclutamiento y selección, al mismo tiempo de hacerlos eficientes.

Si consideramos los procesos de reclutamiento y selección de personal, como partes integrantes de la Planeación de Recursos Humanos, lograremos mejorar la imagen de la organizaciones ante su personal y prooveremos una posibilidad de desarrollo para el mismo, al tenerlo siempre como primera instancia para cubrir las vacantes existentes.

Las bases para buscar y encontrar a la persona adecuada, para el puesto adecuado, deben ser el perfil y la descripción de puestos, que nos

orientarán a identificar las cualidades y aptitudes que los candidatos deberán cubrir.

Quien tenga la responsabilidad de reclutar y seleccionar personal deberá ser un profundo conocedor de la organización donde se desempeñe y del ámbito donde se encuentre inmersa la empresa, debiendo ser fuente de retroalimentación para el área de sueldos, salarios y beneficios, al confrontar la valuación de puestos respectiva contra el mercado de trabajo.

Implementar una técnica adecuada de entrevista, proporcionará una eficiente guía para realizarla en condiciones objetivas y reducirá las apreciaciones subjetivas en cuanto a los candidatos a evaluar; siempre será recomendable el redactar un informe de entrevista al concluir ésta.

Al redactar y efectuar las preguntas en la entrevista de selección, se debe preferir las de tipo abierto y repreguntar solo en la medida de lo indispensable, a fin de mantener el clima de confianza que habremos de establecer en la fase de apertura o rapport.

Si deseamos ser congruentes con nuestra Universidad, no debemos menospreciar el destacado papel que esta máxima casa de estudios ha tenido en su ya larga existencia, en la vida cultural y laboral de nuestro país; por lo que es menester que la incluyamos, como importante fuente de reclutamiento, en la medida de nuestras posibilidades.

Como mencionamos en nuestro caso práctico, las escuelas, colegios y universidades están destinados a ocupar un importante lugar en la vida futura laboral del país, sobre todo ante los retos que nos ofrece el T.L.C., recientemente firmado con E.E.U.U. Y Canadá; por lo que no debemos detenernos ante los posibles inconvenientes, que la falta de experiencia nos puede representar, ya que como hemos podido constatar, ofrecen grandes posibilidades de una constante capacitación y superación profesional y personal.

Finalmente ante el marcado desempleo que vive el país y el subsecuente excedente de la oferta de empleo, no podemos considerar que la labor de reclutamiento y selección se nos presenta fácil,

por el contrario, habrá que evaluarse entre un mayor número de candidatos, para elegir solo a quienes aspiren a la excelencia, misma que será la medida en el coyuntural momento que el Tratado de Libre Comercio nos presenta.

# CERVECERIA

## DESCRIPCION DE PUESTO

ANEXO 1

Fecha:	Código: 44101
Nombre del Puesto: JEFE DE EMBOTELLADO.	No. Ocupantes 1
Otros Nombres:	
Gerencia: PLANTA.	Sección: EMBOTELLADO.
Departamento: EMBOTELLADO-VACIO-LLENO.	Unidad:
Aprobación: Victor Macouzet Ocampo. <small>nombre y firma del titular.</small>	Aprobación: <small>nombre y firma del jefe inmediato.</small>

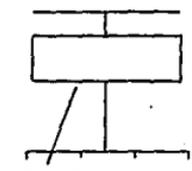
### DESCRIPCION GENERICA:

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento en general, para cumplir con los objetivos y programas de producción, supervisar el adecuado mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo, así como verificar el cumplimiento de las normas de control de calidad, la obtención de la eficiencia diaria de producción global por máquina, etc.

### DIMENSIONES:

### NATURALEZA Y ALCANCES:

#### A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Reporta a: Superintendente de Embotellado-Vacío-Lleño.

Al igual que: Jefes de Vacío y Lleno.

Puestos Subordinados: Sub-Jefe de Embotellado (1)

**B) DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO SUBORDINADO:**

SUB-JEFE DE EMBOTELLADO.- Obtener el máximo de eficiencia en la -- producción de acuerdo con los programas establecidos, mediante la supervisión del adecuado mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo, el cumplimiento de las normas de calidad, la obtención -- de la eficiencia diaria de producción global por máquina y los registros y controles administrativos de la producción misma y del -- elemento humano.

**C) LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL TITULAR SON LAS SIGUIENTES:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal sindicalizado y no sindicalizado de todo el departamento, para cumplir con los programas de producción y normas de calidad establecidos.

Coordinar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo -- en las líneas de producción, para mantener los equipos y maquinarias en óptimo estado de funcionamiento.

Programar la producción del Departamento con base en los acuerdos de la junta diaria de programación.

Supervisar el control administrativo de las operaciones, personal, adquisiciones, etc., del departamento.

Vigilar que se trabaje en condiciones de seguridad y evitar en trabajadores acciones inseguras, además de que utilicen sus implementos de seguridad, y mantener limpia el área de trabajo.

**LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL TITULAR SON LOS SIGUIENTES:**

Bajas eficiencias en la producción de los productos por no poder -- dar el mantenimiento programado a las líneas y por el ausentismo -- del personal en puestos claves.

LAS DECISIONES QUE PUEDE TOMAR EL TITULAR SIN NECESIDAD DE APROBACION SON:

Autorización de vales al almacén general por refacciones, implementos de seguridad y artículos de aseo y de oficina.

Proporcionar permisos, aplicar rescisiones, castigos, cambios de turno, tiempos extras, autorizar contratación de personal sindicalizado y no sindicalizado, parar líneas de producción, etc.

D) LOS PRINCIPALES CONTACTOS DEL TITULAR DENTRO DE LA COMPANIA SON --  
CON:

JEFE DE PERSONAL EMBOTELLADO.- Para proporcionar información de --  
disciplinas, clasificaciones, rescisiones, etc., aplicados a trabajadores y empleados.

SUPERINTENDENTE DE FUERZA MOTRIZ.- Solicitar y coordinar los servicios de suministro de aire, vapor, CO2, etc., para el funcionamiento del equipo.

JEFES DE VACIO, CUARTOS FRIOS Y LLENO.- Para solicitar envase, alimentación de cerveza a las líneas y recibir sugerencias de cambiar la programación de alguna línea por necesidades de ventas.

JEFE DE ALMACEN.- Para solicitar los materiales necesarios al departamento.

JEFE DE LABORATORIO.- Para solicitar el muestreo a los productos elaborados en el departamento, así como recibir los informes correspondientes y tomar las medidas correctivas en su caso.

JEFE DE GARAGE.- Solicitar montacargas para el acarreo de bote o cartón necesarios en el Departamento.

JEFE DE VIGILANCIA.- Para solicitar el incremento de vigilancia en las diferentes áreas del departamento.

**JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.**- Para tratar lo relacionado con prevención de accidentes y seguridad en el departamento.

**JEFE DE COMPRAS.**- Para proporcionar las requisiciones de materiales o reclamaciones en los mismos.

**JEFE DE COMPUTACION.**- Informar los cambios de tiempos de trabajo en las líneas de producción, para contabilizar la eficiencia de las mismas.

**SE RELACIONA EXTERNAMENTE CON:**

**Proveedores.**- Para proporcionar y/o recibir especificaciones de nuevos productos y reclamaciones de los mismos por malas condiciones.

V.M.N.B.

CERVECERIA

DESCRIPCION DE PUESTO

ANEXO 2

Fecha:	Código: 47101
Nombre del Puesto: SUB-JEFE DE MANTENIMIENTO	No. Ocupantes 1
Otros N. ....	
Gerencia: PLANTA	Sección: MANTENIMIENTO
Departamento: SALA DE MAQUINAS.	Unidad:
Agente de: Luis Ibarrola Torres	Agente de: HELMAN SERRA C.

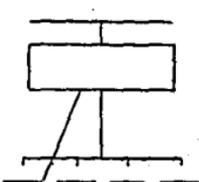
DESCRIPCION GENERICA:

Coordinar y supervisar el adecuado y oportuno mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo, para evitar paros innecesarios en la producción; elaborar el proyecto de obras nuevas, como son instalaciones de filtros y molinos; así como proyectar, calcular y dibujar instalaciones, tuberías, bombas, refacciones y piezas varias.

DIMENSIONES:

NATURALEZA Y ALCANCES:

A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Reporta a: Superintendente de Sala de Máquinas.

Al igual que: Sub-Jefe de Taller Mecánico  
Oficinista de Mantenimiento.  
Oficinista de Taller Mecánico (2)

Puestos Subordinados: Jefe de Turno (3)  
Dibujo y Lubricación (1)  
Instrumentista (1)

**B) DESCRIPCION GENERICA DE LOS PUESTOS SUBORDINADOS:**

**JEFE DE TURNO.-** Mantener en óptimas condiciones de trabajo la maquinaria y equipo, mediante la programación, distribución, supervisión y verificación del desarrollo de las órdenes de trabajo, encomendadas al personal sindicalizado, en los trabajos de mecánica, soldadura, plomería y, en general el mantenimiento preventivo y correctivo.

**DIBUJO Y LUBRICACION.-** Mantener en óptimas condiciones de lubricación la maquinaria y equipo y, ayudar en las reparaciones del mismo, mediante la elaboración de dibujos, nuevos proyectos y gráficas mensuales del control de lubricación; así como distribuir y supervisar el trabajo de mangas y bandas de los Departamentos de Silos, Cocimientos, Fermentación y Cuartos Fríos.

**INSTRUMENTISTA.-** Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los aparatos de medición de su respectiva área, como son: termómetros, termógrafos, potenciómetros y, el aire acondicionado de oficinas generales a través de la revisión y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo del mencionado equipo.

**C) LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL TITULAR SON LAS SIGUIENTES:**

Coordinar y supervisar el adecuado y oportuno mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo.

Elaborar el proyecto de obras nuevas, como son instalaciones de filtros y molinos; proyectar, calcular y dibujar instalaciones, tuberías, bombas, refacciones y piezas varias.

Checar la supervisión y distribución de las órdenes de trabajo, para el mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Efectuar la localización de equipo y hacer los pedidos o requisiciones correspondientes.

Supervisar directamente con los proveedores el equipo solicitado, para verificar que se cumpla con lo establecido.

Supervisar la temperatura, limpieza y calibración de termostatos del aire acondicionado de las oficinas generales y, supervisar - las labores de mantenimiento que dan los contratistas al sistema de aire.

Cubrir ausencias del Jefe de Departamento, en la presentación en las Juntas de Jefes de Departamento, para aclaración de problemas o dudas y, en las juntas de ingeniería donde se tratan asuntos de los adelantos o avances de las obras nuevas.

Coordinar y elaborar el programa de vacaciones de trabajadores y empleados.

Vigilar que se trabaje en condiciones de seguridad y, evitar en trabajadores acciones inseguras, además de que utilicen sus implementos de seguridad y mantener limpia el área de trabajo.

UN RETO AL PUESTO ES:

Cumplir con las reparaciones y refacciones dentro de los plazos estipulados, para evitar paros innecesarios en la producción.

LAS DECISIONES QUE PUEDE TOMAR EL TITULAR SIN NECESIDAD DE APROBACION SON:

En coordinación con el Departamento de Elaboración, para una máquina para su reparación.

Proporcionar permisos, vacaciones, autorización de tiempo extra, y expedir vales al almacén y papelería.

D) LOS PRINCIPALES CONTACTOS DEL TITULAR DENTRO DE LA COMPAÑIA SON CON:

**SUB-JEFE DE TALLER MECANICO.-** Solicitar y presentar croquis o dibujos, para que elaboren refacciones o piezas y/o coordinar en su caso, el pedido con algún contratista.

**JEFES DEL DEPARTAMENTO DE ELABORACION.-** Coordinar el tiempo en el que deben efectuar las reparaciones de la maquinaria y equipo.

**SUPERINTENDENTE DE FUERZA MOTRIZ.-** Coordinar las reparaciones electromecánicas de la maquinaria y equipo.

**ALMACEN GENERAL.-** Para solicitar los materiales y refacciones - que se necesiten en las reparaciones.

**JEFE DE COMPRAS.-** Para presentar requisiciones de equipo y hacer recordatorios de los pedidos atrasados.

**PERSONAL (ELABORACION).-** Para aclaración de cualquier tipo de problemas que surjan con los trabajadores.

**SE RELACIONA EXTERNAMENTE CON:**

**CONTRATISTAS.-** Para supervisar y proporcionar ayuda en las maniobras, obras e instalaciones que estén realizando dentro de la compañía, verificando que se cumplen lo establecido.

R.G.Q.

ANEXO 3

PERFIL DE PUESTO :

NOMBRE DEL PUESTO :Entrenando AREA : Elaboración

EDAD : 22 A 25 años SEXO : Masculino

ESCOLARIDAD : Ing. Químico ó equivalente

SALARIO INICIAL : XXXXX

REVISION SALARIAL : Semestral, por resultados

REQUISITOS : Interés en procesos productivos, disposición hacia la capacitación , radicará en la ciudad de México durante un periodo de 18 meses y al término de la capacitación en la ciudad de Tuxtepec de manera permanente, facilidad de comunicación oral y escrita, actitud tolerable hacia los cambios, lider, elevado sentido de responsabilidad y logro de metas.

ANEXO 4

Nombre del entrevistado : \_\_\_\_\_

Escuela de origen : \_\_\_\_\_

EXCELENTE      BIEN      ACEPTABLE      INACEPTABLE

Presentación personal \_\_\_\_\_

Comunicación verbal \_\_\_\_\_

Facilidad para \_\_\_\_\_

relacionarse \_\_\_\_\_

Capacidad de \_\_\_\_\_

abstracción \_\_\_\_\_

Formación académica \_\_\_\_\_

Actitud hacia \_\_\_\_\_

la capacitación \_\_\_\_\_

Congruencia \_\_\_\_\_

vocación-estudios \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Capacidad de liderazgo \_\_\_\_\_

Manejo de stress \_\_\_\_\_

Resolución de \_\_\_\_\_

conflictos (voluntad) \_\_\_\_\_

Actitud durante \_\_\_\_\_

la entrevista \_\_\_\_\_

Comentarios y observaciones : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_ ENTREVISTO : \_\_\_\_\_ FIRMA : \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

### FASE RAPPORT.-

- Buenos días, espero que hay tenido un buen viaje.
- ¿ Qué tal el calor ?
- ¿ Ya conocía esta ciudad ?
- Veo que usted es de ... ¿ siempre ha vivido ahí ?

### FASE CIMA.

#### ANTECEDENTES EDUCATIVOS.

- ¿ Por qué se inscribió en esa universidad ?
- ¿ Cómo describiría sus resultados académicos ?
- ¿ Cómo eligió su carrera ?
- ¿ Qué materias le agradaron más ?
- ¿ Qué año de sus estudios le resultó más difícil y por qué ?
- ¿ Qué cambios haría en el plan de estudios ?
- Hábleme de su experiencia más satisfactoria.

- ¿ Qué aprendió de sus errores en la escuela ?
- ¿ Cree que todavía tiene algo que aprender después de todos estos años de estudio ?

#### FUTURO LABORAL

- ¿ Cómo describiría el puesto ideal para usted ?
- ¿ Qué clase de trabajo le interesa más ?
- ¿ Qué clase de responsabilidades cree que integren este puesto ?
- ¿ Qué le atrajo de las vacantes que ofrecemos ?
- De las expectativas acerca de su desarrollo profesional, ¿ Cuáles piensa que podrán ser satisfechas por nuestra organización ?

#### METAS, ORGANIZACION

- ¿ Cómo planea su día, su semana ?
- ¿ Cómo determina sus prioridades ?
- ¿ Que sucede cuando dos prioridades compiten por su tiempo ?

- ¿ Qué es más importante al inicio de su carrera , el dinero o el puesto ?

- ¿ Qué imagina estar haciendo de aquí a 5 años ?

- ¿ Cómo define una carrera de éxito ?

#### COMUNICACION.

- ¿ Qué entiende por comunicación ?

- Ejecutar una tarea implica obtener información y datos de otros ¿ Cómo lo hace ?

- ¿Cuál es el material más difícil que usted haya redactado ?

- ¿Cuál es el mayor problema de comunicación que usted ha enfrentado ?

- ¿ Cómo supera las objeciones a sus ideas ?

#### STRESS, TRABAJO EN EQUIPO.

- ¿ Qué hace cuando le presionan para que vote a favor de una decisión ?

- Sus trabajos escolares como los prefería realizar, ¿ individualmente o con otros compañeros ?

- ¿ Qué cosas lo sacan realmente de sus casillas ?

- ¿ Cúal es la diferencia entre compañero y amigo ?

FASE CIERRE.

\* Informar al candidato acerca de la organización

\* Dar pie para aclarar dudas

\* Anunciar fin de la entrevista.

\* Aclarar posibilidades de ingreso.

\* Si es el caso, establecer nueva cita.

BIBLIOGRAFIA :

ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 4 ED. MEXICO: TRILLAS, 1992. 525 p.

ARTHUR, DIANE. SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL. 2 ED. COLOMBIA: NORMA, 1987. 238 p.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO JORGE; SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. ADMINISTRACION DE PERSONAL (DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. 2 ED. MEXICO: GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA, 1990. 344 p.

MEJIAS, CRISTINA. EL SILLON VACIO. 3 ED. ARGENTINA: EDICIONES MACCHI, 1990. 165 p.

NAHOUM, CHARLES. LA ENTREVISTA PSICOLOGICA. 1 ED. MEXICO: KAPELUZ, 1990. 169 p.

REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL (RELACIONES HUMANAS). 1 ED. MEXICO: LIMUSA, 1993. 1 v. 245 p.

REYES PONCE, AGUSTIN. EL ANALISIS DE PUESTOS. 5 ED.  
MEXICO: LIMUSA, 1994. 96 p.

SILICEO, ALFONSO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE  
PERSONAL. 1 ED. MEXICO: LIMUSA, 1991. 127 p.

STEWART, NATHANIEL. DIRECCION DE EMPRESAS. 1 ED.  
MEXICO: LIMUSA, 1991. 214 p.

YATE, MARTIN JOHN. ESTA VEZ CONTRATE AL MEJOR.  
2 ED. ARGENTINA: VERGARA, 1991. 218 p.