



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

“Herramientas para enfrentar con éxito el proceso  
de reclutamiento y selección de personal”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**INGENIERO QUIMICO**

P R E S E N T A :

Manuel García Cruz



Mexico, D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

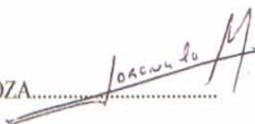
Jurado asignado:

Presidente	ROBERT JOHNSON BUNDY
Vocal	ERNESTO PEREZ SANTANA
Secretario	LEON CARLOS CORONADO MENDOZA
1er. Suplente	ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNANDEZ
2º. Suplente	MARIA EUGENIA BAZ IBARRA

SITIO EN DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA :  
EDIFICIO "D" DE LA FACULTAD DE QUÍMICA.

ASESOR DEL TEMA:

ING. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA.....



SUSTENTANTE :

MANUEL GARCIA CRUZ.....



## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco al Ing. Carlos Coronado Mendoza, por todo el esfuerzo que realizo en este trabajo, por sus conocimientos aportados, por la motivación que me dio, que sin su ayuda no existiría este trabajo.

Al profesor Robert Johnson Bundy, también por su ayuda a la realización de este trabajo, además sus consejos personales y apoyo.

Al Ing, Ernesto Perez Santana, agradezco su apoyo, y sus consejos dados.

## DEDICATORIAS.

A Papa y mama, que la vida no les permitió ver lo que sembraron.

A Nelly , por tomar la responsabilidad que nadie quiso tomar.

A Elvia , por el trabajo que nadie aprecia.

A Jaime, por que se que siempre tendré un hermano.

A Guiuliu , por las sorpresas y apoyo que da a la familia

A Verónica, por cuidar a mi hermano.

A Bebesaurio, por la esperanza de la nueva generación.

A mis amigo de toda una vida Juan y Javier, Adrian

A todas las personas que ayudaron a realizar este trabajo.



## ÍNDICE

Índice

Introducción

Objetivos

Justificación

Capítulo I Reclutamiento y selección de personal

Análisis del puesto ordinario

Características generales del reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento de personal

Fuentes internas

Fuentes externas

Selección de Personal

Elaboración del perfil

Presolicitud

Solicitud

Entrevista inicial

Evaluación técnica

Evaluación psicológica

Encuesta Socioeconómica

Entrevista Profunda

Examen medico

Conclusión

Decisión

Contratación

Reclutamiento y Selección de personal.(Tratándose de un servicio externo)

Cualidades mas valoradas por un empresario

## Capítulo II Currículum vitae

Currículum Vitae

Antes de realizar su currículum vitae

¿Qué es un currículum vitae?

Objetivo y función de el vitae

Lo que debe contener un vitae

currículum Cronológico

Currículum funcional

Currículum mixto

Contenido de un currículum

Elementos de un currículum

## Capítulo III La entrevista

La entrevista

Profesionistas recién egresados

Profesionistas con experiencia

Determinación de los objetivos para la entrevista

Objetivos mínimos

Objetivos específicos

Fin primordial

Requisitos

Planeación y preparación para la entrevista

Atmósfera de inicio

Rapport

Calibración

Comunicación no verbal

Sistemas representacionales, clave de acceso ocular

Las primeras impresiones de la entrevista

El cuerpo de la entrevista

Cierre de la entrevista

La redacción del informe

Las preguntas más habituales

Las preguntas que todo aspirante debe hacer en una entrevista

Capítulo IV Test psicológicos

¿ Qué es un test psicológico?

Pruebas de Inteligencia

Pruebas de actitud y habilidades

Intereses y actitudes

Prueba de Honestidad

Pruebas de Personalidad

Recomendaciones

Capítulo V Recomendaciones antes de la entrevista

Recomendaciones antes de la entrevista

Metamodelo lingüístico

Conclusiones

Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

En general , en los procesos de reclutamiento y selección de personal se proporcionan las capacidades humanas requeridas por una organización, además de propiciar el desarrollo de habilidades, aptitudes de los empleados, para que estén satisfechos con ellos mismos y con la organización, siendo una relación recíproca para el bienestar de todos..El reclutamiento y selección de personal son tareas que ayudan considerablemente a la empresa a proveer del factor humano competente y confiable para el ejercicio de las tareas que corresponden al puesto en el que se le va a contratar. Esto se ha hecho cada vez más necesario, puesto que el mercado actual define exigencias de competitividad para las empresas que tengan el propósito de subsistir. Aunque actualmente se ha reconocido la importancia de estas funciones. El objetivo radica en ejecutar y elegir personal calificado (hábil, positivo y que cubra el perfil del puesto) con rapidez y de manera competente, sin desperdicia tiempo en candidatos no viables. Para realizar el Reclutamiento y Selección de personal se necesita primero contar con una vacante, es decir, el puesto que no tiene titular o recursos humano para realizar las funciones asignadas a éste y surge de renuncias, liquidaciones, despidos , transferencias, promociones, puestos de nueva creación, carga productiva, y cambios tecnológicos por mencionar algunos.

El reemplazo o puesto de nueva creación se informa a través de una requisición de personal, la cual da una descripción precisa del puesto a cubrir y los aspectos relevantes de la asignación con la firma del departamento solicitante de la vacante. El reclutamiento de personal se encarga de proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno;

así como identificar e interesar candidatos capacitados para ocupar la vacante de la empresa. Este proceso inicia con la búsqueda y termina con la recepción de solicitudes.

Como actividad a la del Reclutamiento , se efectúa la Selección de Personal, .Una vez que se dispone candidatos para el puesto vacante, se cubrirá el objetivo de efectuar un análisis confiable de expectativas y apreciación del comportamiento de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa retornando la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

En el presente trabajo se abordará la problemática desde el punto de vista de el entrevistado y como detectar en esta serie de etapas de el proceso de reclutamiento y selección de personal, las áreas en donde se les pueda de alguna manera ayudar para tener éxito .

Para esto se analiza cada una de las etapas de el proceso de reclutamiento y selección de personal y solo se hace hincapié en aquellas etapas en que el entrevistado sea beneficiado, ya que al analizar cada etapa encontramos los objetivos primordiales en los que se basan el proceso de reclutamiento y selección de personal, el conocer estos objetivos es de gran ayuda por que nos van a proporcionar información de cómo debe guiarse el candidato en este proceso de reclutamiento y selección de personal.

## OBJETIVOS:

Conocer el proceso de Reclutamiento y selección de Personal.

Realizar un test de personalidad para reconocer sus habilidades y buscar empleo de acuerdo al resultado obtenido

Presentar la importancia de conocer la política de la empresa para ver si los intereses del solicitante y los de las empresas son armónicos

Proponer sugerencias para lograr una entrevista de trabajo con efectividad.

Propuestas de currículum vitae.

Identificar diferentes medios auditivos, visuales ,impresos, electrónicos como principales fuentes de trabajo.

## **JUSTIFICACIÓN**

¿ Por qué es importante esta tesis ?

La importancia de esta tesis radica en exponer el proceso de "reclutamiento y selección del personal" a los estudiantes de la facultad de química y a cualquier persona interesada en este tema; por lo general, un alumno egresado de la facultad de química en la mayoría de los casos desconoce este tema y cuando sale al mercado laboral tiene en ocasiones desventajas al no prepararse para una entrevista; así como la falta de visión para autodetectar en donde tiene mayor habilidades. Por otro lado, no tiene muy claro como prepararse para este proceso ( reclutamiento y selección del personal.)

En ocasiones el egresado de la Facultad de Química tiene el problema de cómo conducirse en el proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo cual al no ser contratado pierde esa oportunidad de demostrar sus habilidades y conocimiento.

En la formación de los profesionistas de la Facultad de Química, se cubre muy poco o en ocasiones no se toca este tema, por lo cual el profesionista, lo desconoce. El objetivo de esta tesis; es dar una visión general de lo que es este proceso, con el fin de que las personas conozcan cada una de las etapas por las cuales deben de pasar antes de ser contratados, y prepararse en aquellas etapas en donde ellos se consideren mas débiles. También es importante que los egresados de nuestra Facultad ;o de cualquier institución, conozcan este proceso y sepan conducirse en él y así prepararse para obtener los mejores resultados.

# **Capítulo I**

**Reclutamiento y selección de personal.**

## 1.0 EL ANÁLISIS DEL PUESTO ORDINARIO.

Por qué deben precisarse las labores., la técnica conocida con el nombre de “ análisis de puesto “responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente sus trabajos, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace “ , y las aptitudes que requiere para hacerlo bien “.

A ) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será muy útil en razón de sus funciones , necesariamente tiene solo una vista de conjunto de los trabajadores concretos .

B) Los supervisores ; sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

C) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

D ) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar , si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

### Dificultades en la determinación de las labores.

Es difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un

conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina.

Esta dificultad es mayor aún en la vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

### El concepto de puesto.

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, por que de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

Se podría definir éste como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Cualidades, responsabilidades y condiciones.

Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo ello debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

### Impersonalidad del puesto.

Las operaciones , cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del empleado en concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquier que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas que reúnan las cualidades, responsabilidades y condiciones del puestos con respecto a esa área en la que va a desempeñar el trabajo.

#### 1.1 Características generales del reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento y selección de personal son tareas que ayudan a la empresa a proveer de factor humano competente y confiable para el ejercicio de las tareas que corresponden al puesto en el que se le va a contratar. Esto se ha hecho cada vez más necesario, puesto que el mercado actual define mayor exigencias de competitividad para las empresas.

Por tal motivo se empeñan en conseguir , contratar y retener al personal productivo, satisfecho y bien motivado. Sin embargo, con la expansión industrial se ha generado escasez de personal calificado y es difícil encontrar candidatos que sean aptos y cuenten con potencial de crecimiento.

Esta situación provoca que la Selección de Personal adquiera gran importancia, ya que una inadecuada contratación, conlleva a una elevada pérdida económica, desde el despido del empleado , las consecuencias de su baja calidad de trabajo ,desorganización y desavenencia que genere , el desarrollar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, y el entrenamiento correspondiente antes de ingresar al trabajo.

El objeto puede implicarse como :elegir personal calificado (hábil, positivo y que cubra el perfil del puesto ) con rapidez y de manera competente , sin desperdiciar el tiempo en candidatos no viables.

Para realizar el Reclutamiento y Selección, se necesita primero contar con una vacante , es decir, el puesto que no tiene titular o recurso humano para realizar las funciones asignadas a éste y surge a partir de renuncias ,liquidaciones , despidos , transferencias , promociones, puestos de nueva creación, carga productiva y cambios tecnológicos por mencionar algunos.

El reemplazo o puesto de nueva creación se informa de acuerdo a las necesidades planteadas en la requisición de personal y se inicia el proceso de Reclutamiento y Selección con los pasos que a continuación se describen :

#### 1.2.0 Reclutamiento de personal .

En esta primera etapa, se trata de proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno, así como para identificar e interesar candidatos capacitados para ocupar la vacante de la empresa . Este proceso inicia con la búsqueda y termina con la recepción de solicitudes

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos :

1.2.1. Fuentes Internas. Donde no se necesita recurrir a lugares o personas fuera de la empresa para tener candidatos , pues son proporcionadas en el momento necesario por :  
Sindicatos.

Archivos o cartera de personal.

Familiares, recomendados y

Promociones o transferencia interna de personal.

1.2.2 Fuentes Externas . Son ajenas a la empresa y se recurre a ellas cuando las características del puesto , requieren aspectos profesionales, educativos o técnicos que no son cubiertos por las fuentes internas, las fuentes mas comunes son :

- Escuelas.
- Asociaciones Profesionales :
- Bolsa de trabajo.
- Agencias de colocación.
- La puerta de la calle .

Para cumplir con esta actividad, se utiliza usualmente de los medios de reclutamiento. Estos sirven para difundir las vacantes de la empresa a diferentes ambientes, tales como :

Periódico.

Radio y televisión

Grupos de intercambio, y

Boletines.

### 1.2 3 Selección de Personal.

Como actividad sucesiva a la del Reclutamiento de personal, se efectúa la Selección del personal. Una vez que se dispone candidatos para el puesto vacante se cubrirá el objetivo de efectuar un análisis confiable de las expectativas y apreciación del comportamiento de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa , por consiguiente la evaluación se debe realizar de forma secuencial y tomando en consideración : la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. Los pasos a seguir son los siguientes:

#### 1.2.4 Elaboración de Perfil.

Con los datos proporcionados por la requisición se estructura el perfil psicológico para el puesto vacante y se conforma la batería psicológica basada en el área intelectual (factor de capacidad , análisis, síntesis, pensamiento, etc ), de personalidad ( motivación ,interés, estabilidad emocional ) y habilidad (condiciones técnicas o determinadas por el tipo de labor ).

1.2.5 Presolicitud: Se utiliza cuando existe gran afluencia de candidatos. Lo cual permite apreciar rápidamente si el personal cuenta con los requerimientos del puesto. Los datos que presenta son muy generales.

1.2.6 Solicitud: Es un cuestionario estructurado que contiene los siguientes rubros:

Datos generales: nombre, edad, sexo, estado civil y dirección entre otros.

Datos escolares : primaria, secundaria, preparatoria, técnica y profesional.

Experiencia Ocupacional: tipo de actividades, tiempo desempeñado, baja, etc.

Datos familiares: número de hermanos, sus actividades y escolaridad.

Datos generales: referente a la empresa y acorde a las políticas y necesidades.

1.2.7 Entrevista inicial. “La entrevista es la forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas debidamente planeada con un objeto determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar una decisión benéfica para ambas partes”

1.2.8 Evaluación Técnica: Se pone a prueba “ in situ “ las aptitudes desempeñadas y aprendidas, por el solicitante en una institución, plantel educativo o empleos anteriores, entendidos como experiencia.

1.2.9. Evaluación psicológica: sirve para obtener cuantitativamente los atributos o características de un segmento de conducta del individuo y se considera la etapa más importante de la selección de personal y reúne datos de la capacidad intelectual y

emocional del candidato a través de baterías psicológicas; dos o más pruebas que evalúan diversos aspectos o características de una misma cédula, elegidas por su:

-Nivel de aplicación

-Características del perfil

-Tiempo de aplicación, y

-Costo.

Una batería de psicológicas incluye tres aspectos :

Inteligencia : medición de la capacidad intelectual.

Habilidad: medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

Personalidad : aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente (motivación, estabilidad emocional y juicio social, entre otros .

1.2.10. Encuesta Socioeconómica: Tiene como propósito verificar los datos de la solicitud y de la entrevista inicial mediante una entrevista domiciliaria y/o una indagación basada en las referencias ocupacionales.

1.2.11. Entrevista Profunda : Su objetivo es valorar y enfatizar de forma ordenada y jerarquizada los datos obtenidos anteriormente y los aspectos relevantes del puesto. Se evalúa el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione dentro de las condiciones relevantes al puesto.

1.2.12 Examen Médico: Se explora sí el sujeto tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

1.2.13. Conclusión : Es la integración de los datos obtenidos durante el proceso, analizado las características del candidato y comparado con el perfil del puesto para emitir un juicio.

1.2.14. Decisión : Es la aceptación o rechazo del candidato por medio del jefe inmediato que solicitó la vacante.

1.2.15. Contratación : Etapa en que se formaliza la aceptación del candidato bajo las condiciones a laborar, establecidas por la empresa.

Esencialmente , esas son las características del proceso de Reclutamiento y Selección planificada que se practica en una gran cantidad de empresas. Asimismo, esta es la base tanto del reclutamiento y selección que se efectúan en la empresa, como en aquellos servicios externos que una organización puede contratar para que sean éstos quienes se encarguen. .Dado que sí existen algunas diferencias, se destinará el siguiente apartado dedicado a la descripción del proceso como servicio externo.

### 1.2.3 Reclutamiento y Selección de personal.(Tratándose de un servicio externo)

También existen, para uso de la empresa, servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, que funcionan a manera externa de la empresa . Estas pueden apoyar a las empresas, tanto en la situación en que no se ha logrado resolver una vacante y necesitan de una asistencia más especializada en este trabajo, cuando el área de Recursos Humanos de la empresa se encuentra saturada de trabajo o también cuando la empresa no dispone de personal calificado para efectuar esta labor .Estos servicios reciben el nombre de “Agencia de colocación privada”

La expresión “Agencia de colocación privada “ se refiere a cualquier persona natural o legal independiente, que participa en el mercado de trabajo para proporcionar un servicio del empleo. En este sentido “cualquier persona individual o legal “ también incluyen las empresas, las instituciones y compañía.

Existen en estos servicios un grupo significativo de Agencias de colocación privada, los intermediarios, quienes están implicados principalmente en la colocación del trabajo. EL término “intermediario “ se puede definir como la Agencia de colocación

privada que proporciona a los servicios previstos para corresponder con la fuente y la demanda por fuera de la agencia siendo un partido al lazo del empleo .

En un sentido más general, un abastecedor de las habilidades, puede ser una Agencia de colocación privada que proporciona servicios consistentes en reclutar a los trabajadores que son empleados de la agencia, con objeto de ponerlos a disposición; un utilizador de tercera persona natural o legal que asigne sus tareas y supervise la ejecución de estas tareas. Muchas otras operaciones en el mercado de trabajo entran en la categoría.

Los servicios directos son de otro tipo de operación. Estos servicios se centran en la preparación de la fuente de trabajo o exigen. Los servicios se rinden, sin embargo, tan bien como el pago para iguales, hecho a menudo por el patrón el surtidor de servicio directos puede ser definido como Agencia de colocación privada que ofrezca servicios tales como entrenamiento, disposición de la información o cualquier otro servicio relativo al empleo que se proporciona sin buscar a la fuente y a la demanda especificada del emparejamiento.

Características generales del reclutamiento y selección de personal.

Consultora

Cliente

Perfil de exigencias.

Reclutamiento

Bases de datos.

Preselección

Pruebas objetivas.

Entrevista en profundidad.

Análisis de decisión.

Selección de candidatos idóneos.

Referencia

Informes

Presentación de candidatos.

Admisión

Comunicación de rechazo

Seguimiento de garantía.

Una vez que la empresa cliente se ha puesto en contacto con la empresa consultora, se inicia un trabajo en conjunto encaminado a determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir. Esto supone desarrollar el perfil de exigencias del puesto de trabajo, lo que se denomina también profesiograma. Este profesiograma debe llevarse a cabo teniendo en cuenta tanto las exigencias del puesto, como la cultura de la organización en la que éste se inspira, metas y objetivos de la empresa, el potencial de desarrollo de carrera que se pretende para quien ocupe ese puesto, así como cualquier otra variable relevante. Se obtiene así el perfil del puesto al que tendrá que ajustarse los candidatos seleccionados.

Tras esta fase, se continúa con la del Reclutamiento, es decir, la búsqueda de candidatos que potencialmente puedan responder a las exigencias determinadas en la etapa anterior. El objetivo es contar con un número suficiente elevado de candidatos que permita asegurar que, entre ellos, se encuentran personas adecuadas al puesto. Este reclutamiento debe ser amplio, pero teniendo en cuenta que el objetivo es contar con personas que presenten perfiles interesantes. La cuestión no es tener un alto número de candidatos a toda costa, independientemente de si se puede ajustar o no al puesto, ya que esto encarecería el proceso de selección.

La empresa consultora, al margen de realizar las acciones de reclutamiento oportuno, también cuenta con una base de datos de candidatos potencialmente interesantes, que podrían optar al puesto.

Realizado el reclutamiento, se continúa con la preselección: una primera cita de entre los candidaturas existentes. Esta puede llevarse a cabo mediante al análisis del historial académico y /o profesional, o a través de una primera entrevista. Utilizar una u otra estrategia (u otra alternativa) dependerá del perfil de exigencias del puesto elaborado con anterioridad.

Tras la preselección, se trabaja con los preeditores correspondientes. El término preeditor hace referencia a los instrumentos y pruebas que se aplican a los candidatos y que pretenden predecir cuál será el rendimiento del candidato evaluado en el puesto de trabajo. En definitiva, se trata de evaluar a los candidatos en aquellas características que se consideran clave para el éxito profesional.

Después de recabar las referencias oportunas sobre los candidatos, en caso de que se considere necesario, se elabora un informe en que se refleja la actuación y rendimiento de estos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales. Igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas y un contacto con la empresa para la entrega y discusión del informe.

Por último, solo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación la suele hacer la empresa consultora y la consideramos de suma importancia ya quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y , en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo a quien lleva a cabo el proceso de selección y brindándole su colocación. Por tanto, es poco elegante (e incluso poco ético

) olvidarse de estas personas, dejando que la respuesta la obtenga por el tiempo transcurrido, y no responder agradeciendo su amabilidad y colaboración. Además, la imagen que se obtiene de la empresa, cuando no se obtiene respuesta, en ningún caso puede ser positiva. No olvidemos que el hoy candidato puede ser un cliente potencial mañana.

#### 1.2.4. Cualidades mas valoradas por un empresario.

Las compañías por medio de el reclutamiento y selección de personal buscan en el candidato al puesto las siguiente cualidades personales:

Capacidad de trabajo

Capacidad de adaptación

Iniciativa y capacidad de decisión

Capacidad de trabajar en equipo

Honestidad

Inteligencia

Conocimientos

Buena presencia

Madurez

Sentido práctico

Ambición

Responsabilidad

Disponibilidad

Estas cualidades son encontradas mediante valoraciones de el currículo vitae entrevistas y diferentes tipos de exámenes , como de conocimiento, psicológicas y exámenes de personalidad.

# **Capítulo II**

## **Curriculum Vitae.**

## 2.0 CURRÍCULUM VITAE.

La carta de presentación es la introducción al Currículum. De ella se desprenden las primeras nociones que el seleccionador puede tener de nosotros. Se debe tener en cuenta que bien puede impresionar favorablemente, o bien puede crear una predisposición negativa hacia nuestra candidatura, por ejemplo, como consecuencia de presentar una carta fotocopiada, o a la que sólo se le modifican datos puntuales para adecuarla a cada solicitud de trabajo específica. No olvide que la carta es leída siempre, aunque sea inercialmente, y por ello debes intentar omitir cualquier error ortográfico, mecanográfico, etc.

### 2.1 Antes de realizar su currículum.

Proceso de auto análisis : actitudes, aptitudes, fortaleza y áreas de oportunidad, conocimiento, experiencias profesionales, logros.

Sector en que le interesa trabajar así como las empresas.

Área en las que se ha desarrollado y de interés.

Investiga sobre la empresa (investigue a quien se le está escribiendo).

#### 2.1.1. ¿Qué es un currículum vitae ?

Es un resumen escrito y ordenado de las experiencias formativas y laborales, para demostrar la idoneidad de nuestra candidatura a un puesto de trabajo concreto y con el objetivo de acceder a la entrevista de selección.

“ Un currículum es un volante de publicidad de tu persona y debe incitar a su lectura desde las primeras líneas, por la cual se debe mostrar en él sus datos más importantes al principio, ordenados en forma cronológica.

Además, siempre se debe relacionar con el puesto solicitado o con la empresa a la que lo dirija ;de lo contrario no sirve para nada “.

Cada dato debe estar perfectamente localizado en el currículum, debe estar en el apartado que le corresponde para que sea fácilmente localizable, para que la interpretación sea fácil y no deje lugar a ninguna duda de que eres el candidato adecuado.

### 2.1.2 Objetivo y función de el currículum.

El currículum vitae tiene que ser redactado para las 3 siguientes funciones:

- A) Previo a la entrevista: Conseguir la entrevista, y presentarse a su futuro empleador.
- B) Durante la entrevista: Concentrar la atención sobre los aspectos más importantes de tu personalidad y formación académica y laboral.
- C) Después de la entrevista: Recordar a su futuro empleador la información que mejor hable de usted.

### 2.2.3 Lo que debe contener un currículum:

Debe estar relacionado con el remitente.

Al igual que nunca hay dos personas iguales, tampoco hay dos empresas iguales, y menos dos puestos de trabajos iguales.

Aunque las empresas sean del mismo sector, tengan el mismo tamaño y, supongamos que hasta tienen la misma cultura empresarial, siempre habrá un montón de cosas que las diferenciarán y, entre las más importantes, está el que las personas que las componen son diferentes.

Por lo tanto, si esto es así, el currículum deberá reflejar las diferencias, deberá hacer mayor énfasis en aquellas características, tanto personales como profesionales, que posee, que le hacen especialmente apto para el puesto.

Estar actualizado. honesto y positivo, dar una imagen profesional, adaptado.

La información relevante debe ser enfatizada las características personales y profesionales que resalten su aptitud para el puesto, y que lo relacionen con este.

Fácil de leer. no emplee dos palabras para lo que pueda decir en una. Por ejemplo: No escriba: "Mi función como Jefe de". No escriba frases inútiles que no aportan nada. Por ejemplo: No anote: "Cuando llegué no había un plan de mantenimiento preventivo y debí ocuparme de su desarrollo e implantación". Escriba: "Desarrollo e implantación del plan de mantenimiento preventivo".

Evite "frases hechas" y redundantes. "Quiero poner en su conocimiento que...", exprese una idea en cada frase.

Dar respuestas a las necesidades de la empresa.

Cada currículum puede cumplir con lo siguiente:

Atraer la atención: a través de la presentación

Suscitar el interés: cuenta más lo negativo que escribas que lo positivo.

Despertar el deseo: un currículum interesante hará que se lea en su totalidad.

Incitar a la acción :será llamado a la entrevista inicial por tanto cerciórese de haber incluido datos de contacto en su currículum y de poner un teléfono en el que se le pueda dejar recado en casa de que se encuentre.

Tipos de currículum.

2.2.4 Currículum cronológico Ordena la experiencia laboral y educación empezando por la más reciente. Se recomienda que no pueden usarlo aquellas persona con largos periodos de desempleo, aquellas personas con cambio de trabajo frecuentemente y recién egresados sin experiencia., también quienes buscan un cambio de área de trabajo.

Es recomendable para :

Personas con experiencia práctica, así como personas que cuyo empleo se relacione con su objetivo actual, y las personas que han ido avanzando en su carrera.

#### 2.2.5 Currículum funcional.

Ordena el currículum Vitae por bloques temáticos , describe las habilidades y talentos se han desarrollado a lo largo de su carrera.

Es recomendable para personas:

Con amplia experiencia o experiencias muy diversas.

Que se este buscando un cambio de área de trabajo.

Cuya carrera ha ido en decadencia.

Que intenten reintegrarse al mercado laboral tras un periodo de prolongada inactividad.

2.2.6 Mixto. Toma las ventajas de los 2 formatos anteriores, la lista de forma cronológica la experiencia laboral y educación ,y también permite resaltar las habilidades y aptitudes. Es útil para personas:

Con una carrera exitosa y en ascenso.

Recién egresados con experiencia profesional.

Que estén buscando un cambio de área.

Que intenten reintegrarse al mercado laboral tras un periodo prolongado de inactividad.

#### 2.2.7 Contenido: de un currículum

Los reclutadores invierten algunos minutos.

Es recomendable utilizar:

Siempre una sola hoja.

Párrafos, frases y palabras cortas. Expresa una idea en cada frase.

Únicamente abreviaturas de uso común.

Evitar :

Repetir verbos.

Utilizar palabras rebuscadas.

Saturar de información.

Frases hechas o redundantes: quiero poner a su conocimiento.

Contenido: Emplear dos palabras para lo que pueda usar una.

Por ejemplo:

“Mi función como jefe de Mantenimiento es ...”

“jefe de mantenimiento . Funciones .....”

Escribir frases inútiles que no aportan nada.

Por ejemplo:

“Cuando llegué no había un plan de mantenimiento preventivo y debí ocuparme de su desarrollo e implantación”

“Desarrollo e implantación del plan de mantenimiento preventivo”

Presentación: El objetivo es facilitar al reclutador su lectura. Considerar el impacto visual:

Remarcar los títulos.

Aspectos mas importantes.

Utilizar negritas, cursivas, subrayados, mayúsculas viñetas.

Tipo de letras recomendada: Times New Roman o Arial (10 puntos y 12 puntos para títulos).

En cuanto a la impresión:

Papel blanco.

Respetar los márgenes y espacios.

Impresión láser.

Evita:

Manchas ni tachaduras.

Faltas de ortografía.

Errores de redacción.

Lo que no se debe de hacer:

Indicar pretensiones económicas.

Mencionar motivos de despido.

Mentir.

Incluir referencias personales.

Incluir detalles inútiles como peso, altura, hijos, RFC, CURP.

Poner foto (sólo cuando la empresa lo solicite).

Engargolar e incluir carátula.

Entregar en fotocopias:

Utilizar tipografía rara y difícil de leer.

Incluir en tu CV nada de lo que no quieras hablar en una entrevista.

Lo que si se debe hacer:

Compensar la ausencia total de experiencia haciendo referencia a cursos prácticos relacionados con el trabajo solicitado.

Adaptar el currículum a cada puesto de trabajo.

Aproximar su experiencia a lo que necesita la empresa.

Usar lenguaje adecuado formal pero a la vez claro y sencillo.

Emplear verbos de acción: transmiten la impresión de iniciativa, toma de decisiones, liderazgo (para mayor detalle ver apéndice “verbos útiles para la elaboración de un curriculum”).

Incluir logros concretos :Si ha hecho prácticas vendiendo seguros , o pondrás en tu CV, pero si mejoro las ventas de la empresa, no se olvide de incluirlo: “Aumenté las ventas de la zona asignada en un 20 %”.

Adjuntar carta de presentación dirigida a una persona en específico.

#### 2.2.8 Elementos de un currículum.

Título / Encabezado.- Incluye información que permite conocer su experiencia y el área en la que quiera desarrollarse. Debe estar directamente relacionado con el resumen y con la empresa a la que se dirige.

Especialista en Reclutamiento y Selección de fuerzas de ventas.

Ingeniero Industrial con MBA especialista en logística.

Consultor con experiencia en industria farmacéutica.

Analista de proyectos financieros.

Datos Generales.-Puede contener :

Nombre y Apellidos.

Dirección ,Calle, número, ciudad, C.P. , estado y país.

Teléfono.

Correo electrónico.

No debe incluir:

La palabra GENERALES como título de la selección

La palabra “nombre” o “dirección”.

Edad o estado civil.

RFC ,CURP, número de afiliación al IMSS, cédula profesional.

Puede o no incluir:

Domicilio actual y / o permanente.

Resumen / Perfil. contiene:

Título : “Resumen” o “ perfil”.

Breve resumen máximo de tres renglones:

Experiencia.

¿ Quién eres y en qué áreas te has desarrollado?

¿Qué buscas ?

En caso de no contar con experiencia profesional puedes incluir el área de interés y lo que pueda aportar al área y empresa.

No debes incluir:

Objetivos personales.

Educación Académica.- Esta sección puede ir titulada como :”Educación Académica” o “ Formación Académica”.

Divida en columnas :

Fechas Título obtenido /institución.

Se presenta el orden de importancia.

No se debe incluir :

Promedio obtenido (sólo que sea relevante para el puesto ).

Consejo:

Al reclutador no le interesa en que kinder, primaria o secundaria estudio, solo en caso de que sus estudios hayan sido en el extranjero, podrás mencionarlos.

Incorrecto:

Estudios:

Secundaria: Thomas Jefferson. 1989-1992. Cd Satélite. Edo.de México.

Preparatoria: Vista Hermosa , 1992-1995 Huixquilucan, Edo. De México.

Licenciatura :ITESM, Ingeniería Industrial, 1995- 1999 Ejidos de Huipulco Tlalpan, DF.

En proceso de titulación, con promedio de 8.9.

Correcto.

Educación Académica:

2004-2006 MBA/IPADE

1998-2002 Licenciatura en Administración de Empresas / UNAM.

Titulada : “Experiencia Profesional”.

Divididas en dos columnas :

Fechas	Empresas /Puesto.
--------	-------------------

Puede incluir una breve explicación de la empresa en caso de ser conocida.

Breve descripción de las funciones desempeñadas (sólo el aspecto formal de la función).

Problemas que encontró.

Acciones que tomo para resolverlos.

Logros o resultados :acciones que superan las expectativas de la organización.

### Recomendaciones:

Incluye información que permita al reclutador conocer la que puede apostar con su trabajo.

Si te has desarrollado en dos áreas y quieres continuar en una de ellas enfatiza aquellos aspectos que te ayuden.

Formación Extra Académica.

Puedes Incluir:

Cursos que tengan relevancia con el puesto de trabajo.

Cursos que tengan prestigio reconocido.

Participación en seminarios o jornadas relacionadas con el puesto solicitado.

No debes :

Inundar su currículum con cursos breves y poco recientes ya que esto puede despistar al seleccionador en cuanto a la información relevante y de interés.

Información Adicional.

Incluye información que resulte importante para la empresa.

Idiomas : Aclara el examen que lo valida junto con la puntuación o utiliza niveles como avanzada, intermedio.

Paquetería o herramientas que sirven para el puesto.

Cartas de Presentación .

Busca enfatizar puntos relevantes de tu trayectoria relacionados con el puesto.

Debe ser clara , breve y concisa.

Experiencia Profesional.

Formación Extra Académica.

Información Adicional.

# **Capítulo III**

## **La Entrevista.**

### 3.0 La entrevista

“ La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones .”

“Es una conversación entre dos personas, una conversación seria y con un propósito,. “  
Una entrevista es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación más allá que el simple habla o escuchar, como ademanes, posturas expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos “.

“La entrevista es una situación de comunicación verbal en un grupo de dos o más personas voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto – cliente, con el propósito de dilucidar las pautas y normas, experimentan como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio “.

“La entrevista es aquella relación en que se busca obtener una información suficientemente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con el objeto del poder predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona.”

En sentido estricto, la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto obtener información sobre la cual se tomarán decisiones; sin embargo, al examinar la dinámica del proceso encontramos otros muchos factores que de ser ignorados podrían obstaculizar la comunicación, elemento esencialmente de la entrevista.

Cada persona emite ciertos estímulos y responde a los producidos por otros. A esto denominamos interacción.

El entrevistador debe estar consciente que su actitud tiene un efecto definitivo en el comportamiento del entrevistado y de que este último va a afectar también la actitud del entrevistador.

La entrevista es sobre todo, una relación humana en que dos personas se encuentran, se comunican e intercambian algo muy personal.

La entrevista de selección es aquella en que se busca obtener información suficientemente acerca de las aptitudes, conocimiento y personalidad del candidato para predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona.

Entre entrevistador y entrevistado existe una conversación mutua que va mas allá de la palabra y abarca ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación.

Incluso la palabra adquiere gran variedad de significado y valores al ser pronunciados con inflexiones diferentes o al formar parte de contexto distintos. La entrevista supone una relación más cercana y sutil entre los seres humanos.

### 3.1 Profesionistas recién egresados.

Comúnmente los profesionistas recién egresados se encuentran confundidos respecto a su futuro profesional y a la elección de su primer empleo; con frecuencia dudan al aceptar una opción profesional, pensando que quizá en corto plazo otra compañía les pueda ofrecer alguna posición mejor.

Esto como consecuencia lógica, se transmite durante la entrevista en dos sentidos: en el primero se refleja inseguridad, vacilación y tensión; y el segundo, al adoptar una

aptitud de alta presión , por que sienten que después de haber acudido a varias entrevistas necesitan encontrar el mejor postor antes de tomar una resolución.

Los postulantes son personas hasta cierto punto inocentes y altamente impresionables, ya que aún no tienen vicios profesionales, por lo que el entrevistador deberá ser particularmente objetivo en la descripción que realice del puesto, de las funciones que conlleva y de los alcances del mismo; además deberá invertir un poco de tiempo en averiguar lo que el candidato piensa de la información que se le proporciona, y en orientarlo para aclarar las dudas que puedan traer consigo.

### 3.2 Profesionistas con experiencia.

A la inversa del grupo anterior, los profesionistas con experiencia ya han adquirido algunos de los “vicios profesionales” más comunes, tales como engrandecer las funciones realizadas, exagerar la importancia de los bonos por desempeños que han percibido u ocultar algún puesto en el que tuvieron poca permanencia; aquí se vuelve necesario aclarar al inicio de la conversación, en forma no personalizada pero sí precisa, que es política de la empresa corroborar todos los datos que los candidatos proporcionen en este proceso.

### 3.3 Determinación de los objetivos para la entrevista.

#### 3.3.1 Objetivos mínimos.(Desde el rol del entrevistador)

- 1.- Procurar que el candidato se sienta cómodo, estableciendo una relación armónica para que actúe en forma natural y sincera.
- 2.- Aclararle toda información referente a deberes, responsabilidad y riesgos del puesto para satisfacer las necesidades de ambos.

### 3.3.2 Objetivos específicos.

- 1.- Evaluar la apariencia física del aspirante, su estilo personal y corrección en el vestir.
- 2.- Evaluar su educación, modales y aspectos sociales de su comportamiento.
- 3.- Valorar su modo de hablar y expresarse, vocabulario, capacidad de conversación, de presentación de idea y persuasión.
- 4.- Salud aparente, energía y vitalidad.
- 5.- Obtener o comprobar algunos datos o hechos acerca del candidato.
- 6.- Proyectar su probable actuación futura en el puesto por el que concursa, tomando como base su desempeño, así como los hechos y actitud presentes y pasados.

### 3.3.3 Fin primordial.

- 1.- Traducir los objetivos específicos en una realidad.
- 2.- Informar al aspirante acerca del puesto.
- 3.- Motivar al entrevistado a comunicarse espontáneamente.
- 4.- Influir sobre el candidato para que acepte el puesto si reúne los requisitos, o prepararlo para un rechazo si no se le considera apropiado.
- 5.- Lograr que el candidato se lleve una buena imagen de la compañía que representa el entrevistador, independientemente de que se acepte o no para ocupar el puesto que solicita.

### 3.4.4 Requisitos.

- 1.- Recordar que es primordial el respeto al entrevistado.
- 2.- Formular preguntas de tal manera que no contengan una guía que indique la respuesta apropiada.

Es importante recalcar una vez más que en la entrevista de selección del entrevistado, a través del entrevistador, va a crearse una imagen de la compañía para la que está solicitando vacante, con lo cuál desde un principio quedará impresionado positiva o negativamente según perciba en el trato que reciba. Con base en ello, la reacción del entrevistado podrá ser de cautela o cooperación, de cordialidad u hostilidad, lo cual, según el caso, dificultará o facilitará notablemente la tarea del entrevistador.

Por lo tanto, queda claro que de las actitudes demostradas por el entrevistador influirán significativamente en las que adopte el entrevistado ; de allí la importancia fundamental de que el entrevistador tenga el mayor conocimiento posible de sí mismo, de manera que esté siempre consciente de las reacciones que provoca en los demás, así como de las que despiertan en las distintas personas.

En consecuencia, podemos afirmar que el éxito de un entrevistador está determinado por la forma en que proyecte su personalidad.

#### 3.4.0 Planeación y preparación para la entrevista.

Cualquiera entrevista, independientemente del fin que persiga, debe empezar antes de recibir a la persona.

Toda entrevista con un propósito concreto exige preparación y cuidado especial. Debe estar bien planeada para que proporcione toda la información necesaria.

Deben tomarse en cuenta varios puntos de vista, antes de comenzar la entrevista como son:

- Conocimiento claro y preciso de la descripción de la tarea que ha de realizar el sujeto.
- Datos generales de la empresa que pueda interesar al candidato (número de empleados, planes de crecimiento, salario, horarios de trabajo, lugar físico para realizar las actividades).

- Estudio de la solicitud e información relativa al candidato, así como de todos los datos que se hayan obtenido por otros métodos: informes, referencias, pruebas psicológicas.
- Examen y determinación de los objetivos de la entrevista, identificándose las áreas del comportamiento del entrevistado o las informaciones que más interesa obtener.
- En su caso, listado de preguntas abiertas que apoyen a obtener la información deseada.
- Preparación de los aspectos físicos y materiales , así como del propio estado de ánimo del entrevistador.
- Se sugiere estudiar el currículum o solicitud de trabajo, así como los requerimientos esenciales del puesto, aprenderse el nombre el solicitante, anotar las dudas que aparezcan tras la lectura de sus datos y establecer claramente el o los objetivos de la entrevista.
- Es importante además , preparar una hoja de evaluación donde se especifiquen las características del solicitante que se desea medir.

#### 3.4.1 Atmósfera de inicio.

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

Para esto, pueden tomarse como sugerencias las siguientes clasificaciones de la atmósfera.

#### 3.4.2 Rapport.

El establecimiento del “rapport “ pretende esencialmente que disminuya la ansiedad del solicitante y que su modo de hablar y de comportarse sea tan natural como las circunstancias lo permiten.

Los siguientes comportamientos de un entrevistador establecen “ rapport”:

Tratar con cortesía.

Interesarse al escuchar.

Hacer preguntas extensas en lugar en lugar de específicas.

Seleccionar áreas que le son familiares al solicitante para abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual suele ser seguras y no representan peligro.

Aclarar que la información se trata confidencialmente. Será suficiente con expresar estas indicaciones una o dos veces.

Sin embargo, se puede dañar el rapport por :

Expresar sarcasmo y hacer que el entrevistado se sienta ridículo.

Ver el correo postal o electrónico, o bien contestar el teléfono.

Mostrar petulancia al referir a eventos que al entrevistador le parecen estúpidos, pero no al solicitante.

Tratar con condescendencia al entrevistador.

Hacer preguntas en sucesión rápida.

Poner a prueba la veracidad del solicitante en forma abierta y clara.

### 3.4.3. calibración.

Calibración es una palabra que empleamos en PNL y que significa saber reconocer cuando la gente está en estados diferentes.

Es una habilidad que todos empleamos y tenemos en nuestra vida diaria.

Es necesario contemplar en lugar de describir a la otra persona.

Contemplar significa captarle en su yo mas profundo, darse cuenta de sus procesos.

Es admirarse, ver , percibir, escuchar y sentir, con nuestro ser interno, la realidad de la otra persona.

Al calibrar ponemos nuestra atención al :

Cuerpo (postura, mirada, temperatura, respiración, movimientos).

Tono de voz ( ritmo, agudeza o gravedad, intensidad, volumen).

Palabras o predicados lingüísticos de la otra persona (Lo que dice, como lo dice, que palabras usa, como construye, claridad, fluidez)

Para que pueda relacionarse de manera efectiva, es necesario aprender a reconocer en una persona, cuando está en estados internos diferentes:

Miedo.

Ansiedad.

Nerviosismo.

Alegría.

Paz.

Ello le ayudará a entenderla mejor, y ver, percibir el mundo desde su propio mapa, así su comprensión de esa persona será mas acertada y genuina.

La calibración es una habilidad que tenemos todas las personas y que empleamos en nuestra vida diaria, lo importante es hacernos conscientes de esa habilidad, desarrollarla y perfeccionarla para nuestras relaciones interpersonales sean sanas y congruentes.

A lo que básicamente debemos prestar atención es a :

Movimientos oculares.

Respiración.

Coloración de la piel.

Tono y movimientos de los músculos faciales.

Postura corporal.

Inclinaciones y movimientos de la cabeza.

Movimientos y gestos de manos y dedos.

Cualidades vocales.

El antropólogo Ray Birdwhistell, propone que los movimientos corporales masculinos y femeninos; No están programados biológicamente, sino que se van adquiriendo a través del tiempo.

Aún nuestras formas de parpadear están encasilladas culturalmente como un signo genérico. Para un norteamericano, un parpadeo, rápido resulta masculino.

Un hombre que cierra los ojos lentamente, nos puede dar la impresión de ser afeminado.

Los seres humanos suelen terminar una aseveración, dejando caer levemente la cabeza, una mano, o los parpadeos.

Al efectuar una pregunta, levanta una mano, un dedo, el mentón o abren mas los ojos.

Comportamiento durante el galanteo ( coqueteo).

Las mujeres juegan con el cabello.

Se acomodan repetidamente la ropa.

Su mirada es rápida o prolongada, hacia los ojos de la otra persona.

El hombre pasa la mano sobre el cabello.

Se toca la corbata.

Su mirada es rápida o prolongado, cuando cree que no lo está viendo la otra persona.

Las parejas rara vez vuelven el cuerpo hacia un lado.

Se inclinan el uno hacia el otro.

En algunas ocasiones, extienden el brazo o la pierna.

Como para no dejar pasar a algún intruso.

Algunas veces , la pareja realiza roces sustitutos:

Una mujer puede pasar suavemente el dedo por el borde de una copa en un restaurante.

O dibujar figura sobre el mantel, con los dedos.

El mostrar la palma de la mano, es quizás, el más sutil de los signos.

La mayoría de las mujeres, mantienen las manos cerradas, con las palmas de las manos dirigidas o apoyan en su cuerpo.

Pero mientras dura la interacción con una persona que les atrae, muestran las palmas de las manos constantemente.

Este mismo gesto suele significar bienvenida.

En una reunión, por ejemplo, la dueña de la casa recibe a todos los invitados mostrándoles las palmas de las manos , excepto a algunos de ellos, presumiblemente, este es el invitado que menos le agradaba.

Otros movimientos inconscientes ( muy interesantes ).

Al emplear los verbos en tiempo futuro, se nota un “marcador” que indica hacia delante.

Si se trata de verbos en pasado, por el contrario, el movimiento es hacia atrás ( generalmente).

Birdwhistell propone que vamos adquiriendo movimientos, y mas aún:

¡ Ciertos aspectos físicos!

Con frecuencia marido y mujer , pueden llegar a parecerse.

También puede ser cierto, que algunos dueños ¡ Se asemejan a sus perros ( o mascotas) ¡

Cuando una persona miente, realiza menos gestos, de los que habitualmente hace.

La mayoría de los movimientos tienden a ser “nerviosos” o sobresaltados, se pasan la lengua por los labios.

Se rascan la cabeza con mayor frecuencia.

Lo que dicen los ojos:

La mayoría de los encuentros comienzan con un contacto visual.

Normalmente acostumbramos variar continuamente .La dirección de nuestras miradas, de un ojo a otro de la persona con la que hablamos.

Ejercicio. Para percatarse de esto, haga con su compañero (a) lo contrario.

Establecer un contacto visual o verse impedido de hacerlo, pueden cambiar enteramente el significado total de un situación.

Ejemplo de autobús.

El hombre que corre para tomar el autobús y llega un segundo después de que el chofer cierra la puerta. Se siente de una manera muy diferente si :

- a) El chofer arranca mirando hacia la avenida.
- b) El chofer arranca mirando a él fijamente.

Las señales visuales cambian de significado de acuerdo al contexto.

Existe una gran diferencia entre recibir una prolongada mirada cuando estamos hablando ( en este caso puede ser halagador ).

Y recibir una mirada fija y prolongada mientras se esta escuchando.

#### 3.4.4 Comunicación no verbal.

En los comienzos de la raza humana, antes de la evolución del lenguaje, el hombre se comunicaba en la única forma en que era capaz de hacerlo: no verbalmente. Los animales continúan comunicándose de este modo y muchos de ellos son capaces de intercambiar información en una medida mucho mayor de lo que se hubiera creído posible hasta hace poco tiempo. En cierta forma el comportamiento no verbal de los seres humanos es notablemente parecido al de los animales, especialmente a los de los viejos primates. Nos comunicamos algunas cosas en la misma forma que los

animales; pero desde la aparición de las palabras no somos conscientes de lo que hacemos.

Todos tenemos cierta habilidad para descifrar ciertos gestos. La llamamos intuición. La aprendemos en la primera infancia y la utilizamos a nivel subconsciente durante toda la vida, y es en realidad la mejor manera de hacerlo. En un instante interpretamos cierto movimiento corporal o reaccionamos ante un tono de voz diferente y lo leemos como parte del mensaje. Parte de un mensaje visible es por lo menos tan importante como la parte oral. La comunicación no verbal es más que un simple sistema de señales emocionales y que en realidad no pueden separarse de la comunicación verbal.

Ambos sistemas están estrechamente vinculados entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente en varios niveles, consciente o inconscientemente, y emplean para ello todos los sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato. Luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de codificación, que algunas veces llamamos sexto sentido.

El concepto de comunicación no-verbal ha fascinado, durante siglos, a los no científicos. Escultores y pintores siempre tuvieron conciencia de cuánto puede lograrse con un gesto o una pose especial; y la mímica es esencial en la carrera de un actor. El novelista que describe la obra, en que el protagonista “aplusto con rabia el cigarrillo” o “se rascó la nariz, pensativamente” está penetrando en el terreno de la comunicación no verbal. También los psiquiatras son agudos observadores que analizan los gestos de sus pacientes y hacen una práctica constante estudiando e interpretándolos.

Durante el mismo tiempo, los antropólogos señalaron que los movimientos corporales no eran fortuitos, sino que se aprendía de igual manera que el lenguaje. Edward Salir escribió : “ Respondemos a los gestos con especialidad viveza y podríamos decir que la

hacemos de acuerdo con un código que no está escrito en ninguna parte, que nadie conoce pero que todos lo comprendemos “.

Todo ha cambiado. El nuevo interés por la investigación de la comunicación tiene sus raíces en el trabajo básico realizado por aquellos precursores en la materia. Pero el enorme interés que ahora despierta la comunicación no verbal parece ser el espíritu de nuestro tiempo; de la necesidad que mucha gente siente de volver a ponerse en contacto con sus propias emociones . La búsqueda de la verdad emocional que tal vez pueda expresarse sin palabras.

La kinesics, la palabra significa estudio del movimiento del cuerpo humano.

Los especialistas en cinesis, prefieren un estudio sistemático. Estos especialistas provienen de diferentes orígenes científicos. Este nuevo campo tuvo como fundador un antropólogo. Unos de sus postulados básicos es que no se puede estudiar la comunicación como un ente separado. Es un sistema integrado y como tal debe de analizarse en su conjunto, prestando especial atención a la forma en que cada elemento se relaciona con los demás . Los especialistas en cinesis suelen salir llevando sus máquinas fotográficas al campo .

Los psiquiatras reconocen desde hace mucho tiempo que la forma de moverse de un individuo proporciona datos ciertos sobre su carácter, sus emociones y las reacciones hacia la gente que lo rodea.

A fines de 1940, Birdwhistell se dedicó de lleno al estudio de los movimientos corporales . Como otros lo hicieron después de él, partió de la idea de que las emociones reales básicas del ser humano, como la alegría, el temor o la atracción sexual, se expresan de igual manera en las diferentes culturas . Por lo tanto, consideró que hay algunos gestos y expresiones comunes a toda la humanidad. Lo más que

sabemos es que existe una expresión facial, una actitud o una postura corporal que en sí misma no tiene el mismo significado en todas las sociedades.

Las normas del movimiento humano pueden ser tan complejas que no pueden ser analizadas a simple vista; deben ser transcritas, problema que ha preocupado a los estudiosos de la comunicación.

Birdwhistell concibió un signo taquigráfico para cada “kine “. La dirección del movimiento de cada “kine” se registra mediante otro sistema de símbolos. Las siglas son sencillas y a menudo gráficas ; por ejemplo, la cabeza diagonalmente. Los hombros encorvados tienen como símbolo una H mayúscula que lleva una línea que a atraviesa diagonalmente. La sonrisa que muestra la dentadura se representa con una media luna, que encierra a los dientes en ella . Los hombros encorvados como símbolo una T mayúscula, las puntas de la barra de la T se elevan ligeramente como el techo de una pagoda.

Algunas palabras o frases van acompañadas de “marcadores “ definidos , especialmente pequeños movimientos de cabeza, de ojos, de manos , de dedos o de hombros. Para los pronombre “yo”, “mio” y “nosotros” como así también para “éste” o “aquí” el marcador es un movimiento hacia el cuerpo de la persona que habla. Para los pronombres en plural, el gesto concluye con un giro mínimo para significar la presencia del plural. Se utilizan los hombros , se les encorva o se les estrecha en dirección de una línea vertical imaginaria que pasa por el centro del cuerpo.. Para los pronombres “tu”, “ellos” y “eso” el marcador se aleja de dicha línea. Al emplear los verbos en tiempo futuro se nota un marcador que indica hacia delante; si se trata de verbos en el pasado, por el contrario, el movimiento es hacia atrás.

Resulta difícil creer que la gente puede enviar o recibir mensajes, aun no verbales, sin ser conscientes de que lo que estaba haciendo. Pero hay demasiadas consistencias

cuando una secuencia de conducta se repite una y otra vez y siempre obtienen el mismo resultado.

Una de las teorías más asombrosas que han propuesto los especialistas en comunicación es la noción de que algunas veces el cuerpo se comunica por sí mismo, no sólo por la forma en que se mueve o por que las posturas que adoptan. También puede existir un mensaje en el aspecto del cuerpo en sí, y en la distribución de los rasgos faciales.

#### 3.4.5. Sistemas Representacionales. Clave de acceso ocular.

Cuando el ser humano procesa información internamente, puede hacerlo en forma visual, auditiva, kinestésica, olfativa o gustativa. Es posible acceder al significado de una palabra en cualquiera o en la combinación de cinco canales sensoriales.

Mediante la observación cuidadosa de los patrones de los movimientos oculares, se pueden obtener claves acerca del lugar en donde la persona aguarda información relacionada y la manera en la que probablemente actuará al respecto.

##### Visual constructivo:

Ver imágenes de cosas nunca vista antes o ver las cosas distintas que como fueron vistas. Por ejemplo: ¿Cómo te verás a los 90 años ?

##### Visual recordando :

Ver imágenes de cosas vistas con anterioridad de la misma forma en que fueron vistas. Pregunta de ejemplo : “ ¿ Cómo se ve tu abrigo “?

##### Auditivo constructivo :

Escuchar sonidos que antes no habían sido escuchados . Pregunta ejemplo “ ¿ Cómo sonaría tu nombre al revés ?”

##### Auditivo recordado:

Escuchar sonidos que habían sido escuchados con anterioridad. Pregunta ejemplo: “¿Qué es lo último que te dije ?”

#### Kinestésico :

Emociones, sentimientos, sensaciones táctiles (tocar algo ) o sensaciones propioceptivas ( movimiento muscular ). Pregunta ejemplo: “ ¿ Esta fría tu nariz ?”

#### Auditivo digital :

Hablar con uno mismo; el diálogo interno. Pregunta ejemplo : “ ¿Qué es algo que te dices a ti mismo constantemente “.

Bandler y Grinder observaron que las personas mueven sus ojos en direcciones sistemáticas, dependiendo del tipo de pensamiento que realizan. Estos movimientos son llamados claves de acceso ocular. La tabla indica el tipo de proceso que la mayoría de las personas hacen cuando mueven los ojos en una dirección en particular. Un pequeño porcentaje está “invertida , esto es mueven los ojos como la imagen de un espejo de la tabla, sin embargo, seguirá “sistemáticamente invertido “. De cualquier forma, recomendamos enormemente calibrar para verificar o no el esquema propuesto.

#### 3.4.6. Las primeras impresiones de la entrevista.

El valor de la primera impresión.

En la entrevista en la cual las dos partes tienden a poner énfasis en su cortesía, en su buen comportamiento social y muestran mucha cautela en su conducta ; da por resultado la inhibición de comentarios y de actitudes espontáneos, fenómeno normal y esperado que representan un parámetro para las observaciones. Así por ejemplo, una persona que se degrada en los primeros minutos de la entrevista puede estar respondiendo a una desviación y se debe de anotar este hecho.

En el contacto inicial se pueden apreciar: vocabularios, modales, calidad de voz, características físicas, vigor y entusiasmo.

Como sugerencia : tomar las primeras impresiones como la hipótesis manteniendo una actitud de juicio demorado. Esperando recabar datos que confirmen o nieguen las primeras “corazonadas” conforme progresa la sesión.

#### 3.4.7 El cuerpo de la entrevista.

Es importante considerar que las preguntas no deben inquirir sobre asuntos de los que ya tenemos información en la solicitud de empleo, o han sido obtenidos en algún otro paso del proceso de selección, sino que habrán de arrojar nuevos datos e información del candidato, de tal forma que se pueda pronosticar su desenvolvimiento futuro.

Este pronóstico será más confiable que aquel que basa su criterio en situaciones hipotéticas de casos ficticios o futuros.

Si no ha habido alguna entrevista previa, en esta sesión, como en la exploración de trayectoria laboral, se abarcarán aspectos que van desde los datos generales , trabajo actual y anteriores, educación , historia personal y familiar, personalidad (explorando puntos fuertes y débiles), salud , datos socioeconómicos y otros.

#### 3.4.8 Cierre de la entrevista.

Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista conviene anunciar que se acerca el final. Frases como : antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más “, “ nos estamos acercando al final, pero ante quisiera que me dijera “, ayudan al invitado a prepararse para determinar con éxito la entrevista.

Este es el momento de decir los pasos a seguir e informar al entrevistado claramente que va a suceder , por ejemplo :

“Comuníquese conmigo el próximo jueves a las 10:00 a.m. “

#### 3.4.9. La redacción del informe.

Las conclusiones y resultados de la entrevista deben expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible. Su redacción debe ser tal que cualquiera pueda entenderlo y formarse

una imagen nítida sin necesidad de pedir explicaciones a quien lo escribió. Esta redacción finalmente pretende comunicar con claridad la imagen del entrevistado.

Después de una entrevista de selección, el entrevistador debe ser capaz de :

Evaluar la apariencia y los modales del candidato.

Aclarar ciertos datos contenidos en la solicitud o el currículum.

Comprobar u obtener datos acerca del candidato.

Hacer una evaluación general de la personalidad del aspirante.

Evaluar y comunicar qué antecedentes, experiencia o habilidades del candidato son relevantes para el puesto.

Proyectar la actuación futura probable del candidato en su puesto, tomando como base sus antecedentes y sus actitudes presentes y pasadas.

#### 3.4.10 Las preguntas más habituales

A continuación se indican algunas de las preguntas más habituales en los procesos de selección de las empresas. Un amplio número de ellas son abiertas, en cuyo caso se tendrá que contestar de manera ordenada y precisa, pensando siempre en resaltar las cualidades que mejor corresponden al puesto de trabajo ofrecido.

¿Cómo supo de nosotros?

¿Qué sabe de nuestra empresa y qué aspectos le gustaría conocer en mayor profundidad?

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

¿Qué espera de este puesto de trabajo?

¿Por qué ha elegido este sector de actividad para desarrollar su carrera profesional?

¿Qué cree que podemos aportarle profesionalmente?

¿Qué puede aportarnos a nosotros?

¿Qué salario quiere percibir?

¿Estaría dispuesto a viajar o a trasladarse a otro lugar?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a mediano y largo plazo?

¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?

¿Qué es para usted lo más importante de un empleo?

¿Hábleme de su carrera

¿Piensa continuar estudiando?

¿Cómo se defiende en inglés o francés?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

¿Cuál es su mejor cualidad y su peor defecto?

¿Cuáles han sido sus éxitos o realizaciones más destacadas?

¿A qué dedica su tiempo libre?

¿Qué espera usted de la vida?

¿Tiene alguna pregunta?

Las preguntas que se hagan al entrevistador deberán estar relacionadas de alguna manera con la empresa y el puesto a cubrir. A menudo, las preguntas que se formulen serán más importantes para el entrevistador que las que él te haga a ti.

Algunas preguntas y sus respuestas de la entrevista de empleo.

Las preguntas clásicas de la entrevista de empleo.

¿Por qué desea trabajar en nuestra compañía y que espera de ella?

Objetivos:

- a) Conocer lo que el aspirante ha averiguado sobre la compañía y lo que realmente le agrada de ella.
- b) Identificar los planes de carrera que tiene el candidato.
- c) Estudiar la correspondencia de los objetivos del solicitante; es decir, evaluar si está convencido no solamente de lograr sus metas personales y profesionales, sino también de contribuir al crecimiento de la compañía.

¿Por qué dejó su empleo anterior?

Objetivo:

Conocer su lealtad hacia la empresa y su gente.

Los entrevistadores jamás hacen estas preguntas con intenciones “inocentes”, pues saben que muchas personas renuncian a su empleo porque odiaban al jefe; son poco empáticos al respecto, y si contesta:

“Renuncié a mi empleo porque mi ex jefe era un absurdo y tirano patán.”  
automáticamente quedará descartado .

Un entrevistador, pensará que está tratando con una persona que demuestra poca lealtad hacia quienes, después de todo, le dieron la oportunidad de trabajar con ellos. Concéntrese mejor en las razones profesionales o laborales que le impulsan a buscar nuevas empresas.

Ejemplo:”En los seis años que me desempeñe como gerente de compras de la empresa X aprendí mucho sobre Y. Ahora quiero aprender y tomar experiencia sobre Z”.

En el caso en que se haya sido despedido como consecuencia de algún conflicto con tu jefe anterior, se le sugiere que se lo haga saber al entrevistador directamente, antes de que el se entere por otra parte.

Procure hacerlo con mucha diplomacia y sin acaloramientos, aceptando la posible responsabilidad, que ambos hayan tenido en dicho conflicto, y mencionando lo que haya aprendido de la experiencia.

Ejemplo: “ Todas las personas tienen derecho a ser diferentes, y en el caso de mi jefe anterior y yo, nuestros estilos de liderazgo eran distintos. Así que decidimos separarnos.

No olvide que “ lo que diga “ puede ser menor importante que el “ como lo diga”.

Esta clase de respuesta le hará lucir respetuoso y elegante ante el entrevistador. Nadie podrá tacharlo de mentiroso o desleal.

Específicamente, ¿Por qué quiere cambiar de actividad o de giro?

Objetivo:

Indagar si el aspirante sabe bien hacia donde va.

No diga “ quiero intentar algo nuevo, por que soy muy inquieto y me horroriza la rutina “

Con esta respuesta corre el riesgo de que su entrevistador piense que es una persona voluble, sin metas claras; además de que gran cantidad de aspirantes dice exactamente lo mismo. ( o falta de mejor argumento ).

Puede decir:

“Mis conocimientos actuales, mis objetivos y mi propia personalidad, se identifican y se adaptan mejor al tipo de actividad que hoy me interesa”.

¿Con que tipo de estudios cuenta usted?

Objetivo: Investigar el tipo de escolaridad que posee el aspirante ;las motivaciones que lo llevaron a elegir la carrera u oficio que hoy tiene; la calidad de las relaciones con maestros y compañeros; las actividades sociales, culturales y políticas realizadas

durante la época de estudios; las materias que fueron mas de su agrado; el tipo de éxitos y reconocimientos obtenidos; las causas de interrupción de estudios.

Es una de las preguntas obligadas a las que deberá contestar con gran audacia posible. Hable con pasión sobre lo que motivo a estudiar la carrera o el oficio que actualmente ejerce. Por ejemplo, si es usted es medico una buena respuesta sería :

“Desde muy pequeño quise ser doctor como mi padre ; a él le encantaba ayudar a los demás, y yo me identifique muy rápido con esa idea”.

Desde luego se debe de conversar con el tipo de amigos que se frecuentaban en la clase, No omita a su maestros mas queridos y lo que le enseñaron a triunfar en la vida.

Ejemplo:

“Recuerdo en especial a mi maestro de matemáticas. Me enseñó a no tenerle miedo a los números ... nunca lo olvidaré”.

Aproveche todas aquellas ocasiones en que fue premiado o reconocido por su buen desempeño en los estudios ,el deporte o actividades comunitarias.

Si le agrada mucho la política estudiantil, le recomendamos mencionar sólo aquellas actividades netamente académicas o culturales en las que participo. No se de pie a juicios que obstaculicen su ingreso a la compañía.

No se descarte sus estudios de posgrado que se haya realizado ( maestrías, doctorados, entrenamiento y curso de capacitación, diplomados).Entre mas preparado este mejor.

Háblenos de su trayectoria laboral.¿Qué es lo más digno de destacar?

Objetivo:

Averiguar cargos y actividades desempeñados; empresas en las que se ha trabajado; salarios alcanzados progresivamente ; logros más importantes y obstáculos encontrados ; tipos de relaciones establecidas con jefes y colaboradores ;habilidades y

conocimientos adquiridos, causa de retiro en empleos anteriores ;aspectos de mayor agrado y desagrado en distintos cargos desempeñados; capacitación recibida.

Le sugerimos que enfatice sobre todo aquello que le haya dejado una experiencia positiva tanto un desarrollo humano como profesional; no hable con rencor de los obstáculos que enfrentaste como “ piedra en el camino”, si no “ como oportunidades de crecimiento” que le llevaron a ser la persona que hoy es.

Nunca hable mal de sus antiguos jefes o compañeros de trabajo ;si tuviera conflictos con alguno de ellos , menciónalos como diferencias humanas muy comprensibles, de las cuales también has aprendido.

Exprésese con seguridad y confianza cuando hables de los diferentes cargos que haya ocupado y señale las estrategias y el esfuerzo que invirtió para alcanzarlo.

Ejemplo:

“En la mayoría de las empresas que he trabajado, he luchado por demostrar lo mejor de mi mismo; es emocionante llegar a una compañía , estudiar y trabajar en ella para luego despegar, lo que he logrado me lo he ganado a pulso, lo cual me hace sentir útil y satisfecho para seguir adelante”.

¿ Qué es lo más relevante sobre su historia personal?

Por lo regular , el entrevistador le hará esta pregunta en la segunda fase de la entrevista, llamada desarrollo, cuando ya haya logrado un nivel mayor de confianza con usted, No lo tome a mal ninguna compañía contrata a alguien cuyas raíces desconoce.

Objetivo:

Evaluar patrones de conducta asimilados durante la infancia; descubrir algunas facetas de la vida privada; indagar sobre las relaciones familiares con padres, hermanos , cónyuge y otros miembros cercanos, así como también saber la escolaridad

de ellos y las actividades a las que se dedican ; conocer las experiencias más significativas de la niñez y adolescencia.

En esta parte, le convendrá hablar sobre los valores más importantes que aprendiste en tu familia (amor al trabajo, respeto por lo demás , actitud de servicio, caridad humana , tenacidad).

Nuestra primera escuela es la familia , por eso es tan importante para una empresa saber quién es en ese sentido, pues las costumbres del empleado, así como sus tradiciones, creencias y valores, influirán en la calidad del clima organizacional de la empresa contratante.

Es conveniente haber tenido la oportunidad de platicar sobre la identificación con sus padres; acerca de con quién se identifica más y por que ; la relación que guarda con cada una de sus hermanos ; con respecto a la escolaridad, el trabajo y los pasatiempos de los miembros de tu familia, y , si es casado, la calidad de la relación con su pareja. ( esto ultimo, sin ahondar es demasiados detalles).

En algunas entrevistas se pide que mencione aquellas vivencias de su infancia y adolescencia que más le impactaron favorablemente. Así como la visión que se tenga de su futuro.

¿Qué le gustaría estar haciendo dentro de los próximos cinco años?

Objetivos:

- A) Verificar si las metas del aspirante son compatibles con las de la compañía.
- B) Evaluar la capacidad de organización y visualización del solicitante con respecto a su futuro.

Su respuesta hablará al entrevistador de su proyecto de vida, de su orientación al éxito, se su sentido de organización y administración del tiempo para planear su futuro.

Demostrará que es una persona que sabe exactamente hacia donde va y que posee una idea clara de lo que desea lograr.

Hable de sus metas , con vehemencia entusiasmo y de las estrategias que planea para llevarlo a cabo. En otras palabras, hable no solo de “que “ si no también del “como”.

Puede hablar de sus objetivos a mediano y a largo plazo, pero se sugiere hacer mas énfasis en sus propósitos a corto plazo, para no dar la impresión de querer utilizar a la empresa como un escalón de paso.

Ejemplo:

“Tengo 35 años y me fascina lo que hago. Aspiro a convertirme en un alto ejecutivo, pero también soy realista y sé que antes que nada, debo aprender muchas cosas dando lo mejor de mi mismo; es decir, sembrar luego para después cosechar ; quiero mejorar mi nivel de inglés, concluir mi maestría en desarrollo organizacional y capacitarme en liderazgo y toma de decisiones eficaces para estar a la altura de mis aspiraciones y las de la compañía”.

Este tipo de respuestas le encanta al entrevistador , porque concilia sus metas con las de la empresa; responde a la filosofía de “ dar para recibir”.

¿Cuáles han sido sus mayores logros en los ámbitos personales y laborales?

Objetivo:

Identificar las necesidades y los valores más importante que impulsan al logro y a la realización personal.

Esta pregunta determina un momento muy importante para usted en la entrevista . No se subestime . Es una oportunidad para hablar de aquellas cosas que nos hacen sentir muy orgullosos de nosotros mismos.

Muchas personas se sienten incómodas cuando se les pide que hablen sobre sus logros más importantes, piensan que serán considerados como sujetos fanfarrones y poco humildes... Esto no es más que una creencia limitante.

Ejemplo:

“En el ámbito personal, creo que lo más importante que he logrado ha sido una bella familia, cuyos miembros aunque podemos tener algunos problemas ( como en todas las familias), estamos unidos en armonía. Tengo, además, una casa digna y una profesión que me ha abierto muchas puertas “.

Además, ninguna empresa contrata a personas que no pueden contar sobre algunos triunfos importantes en su vida; las mejores compañías del mundo cuentan con gente adicta al éxito y al logro en todas sus facetas.

Ejemplo:

“En el ámbito profesional, he dejado huella de mi trabajo en las empresas donde he tenido la oportunidad de desempeñarme, he escalado diferentes cargos ( de auxiliar hasta una dirección ), implanté un nuevo sistema de computación en la compañía donde trabajé más recientemente, fui nombrado el mejor gerente de mi zona, pero sobre todo siempre logré la amistad y la confianza de la gente que estuvo a mi cargo”.

¿Cuáles son sus principales aptitudes, habilidades y conocimientos que lo hacen aspirantes a este puesto?

Objetivo:

Saber si el aspirante cumple con el perfil del puesto solicitado.

Muchas personas ni si quiera se ponen a pensar si reúnen o no las características de cierto cargo; en cuanto ven el anuncio en el periódico, se lanzan desesperados a transmitir una entrevista.

No se puede llegar a la entrevista de empleo con una idea vaga sobre lo que es capaz de desempeñar . Haga un sincero análisis sobre su experiencia y sus capacidades al respecto.

Si no se cuenta con la experiencia que el puesto requiere, no se angustie, hable sobre algún otro trabajo que haya tenido, cuyas actividades estén relacionadas con el puesto vacante; muestre mucha disposición hacia el aprendizaje y enfatice ( a falta de experiencia) sus atributos como persona que facilitarán el desempeño del cargo que desee.

¿Cuáles son las principales áreas fuertes de su personalidad?

Objetivo:

Evaluar el nivel de autoestima y el conocimiento de sí mismo.

Le recomendamos que realice un previo análisis sobre sus cualidades o atributos más sobresalientes. Límitese a mencionar tres o cuatro aspectos muy positivos de su personalidad, de los cuales se sienta satisfecho de verdad.

Frases no recomendadas:

“En realidad no le he pensado... Creo que eso deben decirlos los demás y yo no “ ( además, esta respuesta resulta muy trillada).

El hablar de sus puntos fuertes no es sinónimo de soberbia; una persona con cierta madurez, sabe reconocer tanto los aspectos positivos como aquellos que debe mejorar de su personalidad.

Ejemplo:

“Me considero una persona muy responsable, pues hago todo lo que está a mi alcance para cumplir con mis obligaciones tanto en lo personal como en lo profesional. Soy muy sociable, me encanta convivir con todo tipo de gente , por que siempre se aprende algo bueno de todos. Desde pequeño aprendí a ser tolerante y enfático con las

necesidades de los demás antes de emitir un juicio acerca de ellos. Se me facilita el trabajo en equipo.

No siempre se tiene la oportunidad hablar bien de uno mismo. Este es el momento, no lo desaproveche.

¿Y que puede decirme sobre los aspectos más débiles de su personalidad?

Objetivo:

Conocer su nivel de madurez personal, su honestidad y las estrategias que utiliza para manejar sus tareas débiles.

Muchos aspirantes tratan de hablar sobre sus puntos débiles de tal forma que parezcan ventajas. Por ejemplo, hay quien dice: “ soy perfeccionista”, esperando que el entrevistador los considere exigentes con ellos mismos y con los demás, o “soy muy impaciente y desesperado”, pretendiendo que el entrevistador los catalogue como muy organizados.

Los entrevistadores están hartos de esta clase de respuestas estandarizadas.

Trate de ser honesto, pero insisto más en las acciones que estás llevando a cabo para corregir o controlar su “talón de Aquiles”.

Ejemplos:

“Me preocupo más por la calidad de un trabajo, que por la fecha de entrega; sin embargo, estoy aprendiendo a delegar para servir mejor al cliente en este sentido.”

“A veces, también, soy muy mal humorado y aprensivo, pero comprendo que esto puede resultar muy molesto para quienes me rodean y, por eso, estoy aprendiendo técnicas de relajación y control de estrés en algunos libros que he adquirido recientemente “.

Recomendación:

Hable sólo de dos o tres aspectos menos fuertes de su personalidad y no de muchos detalles sobre ello.

Todos los seres humanos hemos tenido alguna vez un fracaso, cuénteme sobre alguno que haya sido importante para usted. Objetivo :

Evaluar capacidad de empuje y de retroalimentación positiva.

No trate impresionar al entrevistador diciéndole:

“He sido muy afortunado, pues hasta la fecha todo lo que he emprendido me ha resultado como yo lo esperaba”.

Aparte de que no le van a creer, puede aparecer como antipático y fanfarrón (además mentiroso).

Comentar sobre algún evento o hecho de su vida en que sus planes se vinieron abajo; la magia de sus respuestas se dará en el instante en que la acompañe con los pasos que se dieron para seguir adelante y lo que se aprendió con la experiencia.

Ejemplo:

“Recuerdo una situación muy difícil en la que pensé que todo estaba perdido... Invertí precipitadamente mis ahorros en un negocio que no resultó bien, pero me propuse comenzar de nuevo con los recursos que aun tenía , y cuando menos me di cuenta , las cosas mejoraron y yo aprendí una buena lección: no tomar riesgos temerarios ...pero sí calculados”.

¿ Cuáles son sus aspiraciones económicas?

Objetivos:

Saber si la empresa puede cumplir con sus expectativas en este sentido.

A) Analizar si el aspirante “vale “ lo que pide.

La mayoría de las personas piden menos de lo que creen merecer ( sobre todo si son desempleados) , por temor a ser descartados.

Debe ser muy objetivo al hablar del rango de sueldo que desea. Si señala un rango por debajo de lo que necesita para cubrir sus necesidades básicas, probablemente le darán el empleo, pero muy pronto comenzará a sentirse frustrado, devaluado y , de nuevo, se verá buscando trabajo en otra compañía. Habrá perdido su tiempo inútilmente. Se sugiere investigar con algunos conocidos que trabajen en puestos relacionados con el que aspira, el nivel de sueldo que perciben, de tal forma que obtenga una idea realista de lo que las compañías ofrecen , le ayudara a saber hasta donde se puede aspirar, económicamente hablando.

Préstese a negociar, si la empresa ofrece buenas prestaciones y seguridad para usted y su familia ( a veces vale más la pena sacrificar un poco , siempre y cuando exista otra clase de beneficios).

Si su situación es más favorable , está trabajando y lo que quiere es cambiar de empresa o giro , entonces puede cotizarse mejor porque no lo verán “urgido de trabajo”, lo cual le pone en una situación mucho mas ventajosa, con mas opciones y estará en posibilidad de elegir.

¿ Qué le agrada hacer en sus tiempos libres?

Objetivo:

Buscar gustos, preferencias, tendencias, pasatiempos y valores del aspirante.

No repita lo que muchos aspirantes dicen :

“En mis tiempos libres me gusta leer, ir al cine y escuchar música”.

Por lo menos describa que tipo de lectura le agrada, que giro de películas le atraen y la clase de música prefiere.

Ofrezca una respuesta que deje gratamente impresionado al entrevistador por ser diferente y enriquecedora.

Ejemplo:

“En mi tiempo libre me gusta reflexionar sobre la clase de persona que soy; todos tenemos una misión a mi me gusta evaluar la mía constantemente”

“También me gusta enriquecer mis relaciones humanas, y visitar a la gente que admiro y aprecio”.

¿ Qué me dice acerca de su estado de salud?

Este tipo de preguntas se orienta a investigar el tipo de enfermedades que has sufrido, edades en las que las ha padecido, así como secuelas físicas y psicológicas resultantes. Todo esto, con la finalidad de pronosticar un adecuado desempeño en el trabajo.

En el caso de que padezca de alguna enfermedad o limitación que fácilmente podría ser detectada por el médico de la empresa. mencioné que lleva un riguroso control médico , gracias al cual no ha tenido mayores problemas en su desempeño laboral ( por supuesto esto debe ser verdad, de lo contrario, a través de la investigación de referencia laborales, será muy fácil saber que miente).

Ejemplos:

“Sobre mi estado de salud debo aclarar que soy diabético, sin embargo, esto muy rara vez me ha incapacitado. Afortunadamente llevo un control médico estupendo que me ha permitido cumplir con mi trabajo y mis obligaciones sin mayor problema”.

De cualquier forma si tiene alguna enfermedad o limitación, demuestre ( con referencias laborales, personales, cartas de recomendación) que esto jamás le ha impedido cumplir éxito con su trabajo.

#### 3.4.11. Las preguntas que todo aspirante debe hacer en una entrevista.

¿Cuál es el sueldo y el tipo de prestaciones que ofrece la compañía?

Le sugerimos hacer esta pregunta, prácticamente al final de la entrevista ; de lo contrario , parecerá mas interesado en el dinero que en trabajar en la empresa.

¿Qué oportunidades de desarrollo existen a mediano y a largo plazo?

¿Cuál es el horario de trabajo?

¿Cuáles son las funciones , responsabilidades y atribuciones específicas del puesto vacante?

¿Existe algún proceso de inducción y capacitación para el puesto?

¿Cuántas personas trabajan en esta empresa?

El puesto vacante ¿tiene personal a su cargo?

¿A quién reporta el puesto vacante dentro de la estructura organizacional?

¿Cuál es el periodo de prueba que requiere el puesto antes de otorgarse el contrato de planta?

¿Existe algún reglamento interno de trabajo que oriente sobre las normas y el comportamiento dentro de la compañía?

Haga estas preguntas de lo más natural y muéstrese tranquilo al hacerlo. Si pregunta como pidiendo perdón o con una expresión adusta en el rostro, podría provocar que el entrevistador se sintiera incomodo, y esta incomodidad lo invadiría también a usted.

# **Capítulo IV**

**Test psicológicos.**

En el siguiente capítulo se hace la aclaración de que no se pretende profundizar, ni se trata de ser especialista en este tema, el objetivo es tratar de dar a conocer las posibles baterías psicológicas que algunas empresas podrían utilizar para el candidato al puesto de trabajo.

#### 4.0 ¿Qué es un test psicológico ?

Un test psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. Las pruebas o tests psicológicos son como las pruebas de cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida, de la conducta de un individuo.

Los tests y las baterías psicotécnicas consisten en un procedimiento estandarizado, es decir, igual para todos los aspirantes, que se utilizan en las selecciones de personal para calibrar la adecuación de una persona al puesto que trata de ocupar.

Por lo tanto, mediante el test lo que hacen es medir la conducta del individuo. Para que la medida sea objetiva debe darse una situación de uniformidad de procedimiento tanto en la aplicación como en la puntuación de los tests.

Un test es un proceso ajustado a ciertas normas generales al cual el candidato es sometido por el entrevistador utilizando cierto material, para medir o diagnosticar cierta característica y con un determinado fin.

Los factores o aspectos que este tipo de pruebas que suelen medir :

Comprensión oral.

Fluidez verbal.

Habilidad numérica.

Memoria.

Capacidad de razonamiento mecánico abstracto.

Velocidad.

Exactitud.

Este tipo de pruebas exigirán su rendimiento (bajo la presión del tiempo) en las tareas solicitadas.

#### 4.1. Pruebas de Inteligencia.

Normalmente son pruebas donde se plantean problemas de dificultad creciente que tienen que ver con series de números, figuras, letras o palabras.

Este tipo de pruebas tratan de medir la capacidad general para resolver problemas de tipo abstracto, lo que se considera un indicador de su eficacia en distintas áreas profesionales.

IGF: analogías que sirven para medir la inteligencia y las aptitudes de las personas. Por ejemplo: blanco es a negro como calor es a:

a)Húmedo

b)Frío

c)Templado

GMA, evaluación de grado medio y alto: se compone de tres test que evalúan la capacidad de razonamiento numérico, verbal y abstracto con un elevado grado de

exigencia. Las tres pruebas demuestran una gran capacidad de discriminación a todos los niveles y disponen de sistemas especiales para anular el efecto del azar.

DAT-5, tests de aptitudes diferenciales (titulados medios y superiores): batería que evalúa siete aptitudes básicas de la inteligencia como el razonamiento verbal, el razonamiento numérico, el razonamiento abstracto, la aptitud espacial, la comprensión mecánica, atención y dotes perceptivas y ortografía.

BTA-R, batería de tareas administrativas: esta prueba se elaboró reuniendo las pruebas que mostraron una mayor efectividad en el examen de candidatos a puestos de tipo administrativo. Evalúa la apreciación de las aptitudes que parecen tener mayor influencia en el trabajo administrativo: comprobación, numérico-razonamiento, retención de órdenes, codificación, ortografía, sinónimos y cálculo numérico.

BETA II-R: Esta prueba tiene como objetivo el hacer una medición rápida de la capacidad intelectual, fue diseñada para hacer aplicada de manera fácil a grandes grupos, consta de 6 tareas a la que el sujeto debe de contestar en un tiempo determinado para cada tarea de las cuales se muestran a continuación

Tarea 1 Laberintos.....1 min. 30 seg.

Tarea 2 Claves.....2 min.

Tarea 3 Figuras geométricas.....4 min.

Tarea 4 Figuras incompletas.....2 min 30 seg.

Tarea 5 Pares iguales vs desigualdades.....2 min.

Tarea 6 Objetivos equivocados.....3 min.

Medición rápida de habilidad intelectual. BARSIT. Mediante ésta prueba se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, evalúa diferentes factores de la

inteligencia verbal y razonamiento numérico, además de elementos cognoscitivos lógico- verbal y de información, es de aplicación individual o colectiva, consta de 4 páginas; la primera contiene las instrucciones y 10 ejemplos que deben ser resueltos con la ayuda del examinador, en las páginas siguientes se encuentran 60 ítems, los cuáles miden los siguientes factores : Información o conocimientos generales, comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos , razonamiento verbal, discriminando la palabra que expresa un concepto diferente, razonamiento lógico mediante la asociación a un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra conocida y razonamiento numérico mediante series de números que deben completarse. A excepción de las series numéricas todas las demás preguntas son opción múltiple, de las cuales el sujeto debe subrayar la que crea que es correcta, para realizar la prueba, el sujeto sólo tiene 10 minutos.

WAIS (escala de Wechsler de inteligencia de adultos). Esta prueba es utilizada por las empresas para seleccionar candidatos de alta gerencia, debido a que en un test largo y de aplicación individual, además de que tanto su administración como su interpretación requieren de mucha preparación y experiencia; y su objetivo es medir y evaluar la inteligencia. Contiene 11 subpreguntas divididas en dos apartados: pruebas verbales y de rendimiento, la primera comprende subprueba de información, comprensión, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario. Las de rendimiento están integradas por la escala de símbolos de dígitos, complementación de figuras, diseño de bloques, ensamble de objetos y test de agrupamiento de objetos , el tiempo de aplicación de estas pruebas es de 1 hora.

#### 4.2 Pruebas de actitud y habilidades.

Estos Tests se utilizan para evaluar las habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto, sobre todo cuando éste requiere de tareas especializadas, algunas habilidades que evalúan son: agudeza visual y auditiva, velocidad, percepción, etcétera.

Test de Encastramiento de formas de papel de Minesota. Es una medida de relaciones espaciales o de visualización, habilidad imprescindible en ocupaciones como el dibujo mecánico. Al candidato se le muestran dibujos de figuras cortadas en dos o más segmentos y debe imaginar el aspecto de la figura total si estuvieran unidas las piezas.

Pruebas de visión : La visión se divide en diferentes categorías como son : visión lejana, visión cercana, percepción profunda y visión de colores.

Una prueba muy común para medir la agudeza visual en la Gráfica de Snelle, consta de hileras de letras que disminuyen gradualmente de tamaño desde la gráfica, el solicitante se coloca a 6 metros de la gráfica y se le pide que lea las líneas sucesivamente, hasta que ya no pueda distinguir las letras, después se calcula una relación que expresa su agudeza visual .

En cuanto a las pruebas que midan la percepción de colores está la Ishihari, que consiste en una serie de tarjetas que tienen diseños de puntos coloreados, siendo los diseños de un color y los puntos del fondo de otro, una persona con visión normal percibirá la figura correcta, mientras que las personas con algún problema de percepción de colores no verán el dibujo o lo verá de forma incorrecta.

Pruebas de oído. La agudeza auditiva también tiene diferentes dimensiones y la más común es el punto hasta el cual la persona es sensible a los sonidos en diferente tono, para esto se utiliza un audiometro, que genera diferentes tonos, que varían en intensidad, ésta va disminuyendo hasta que el sujeto indica que ya no puedo oír. El promedio de una serie de esos intensos es el umbral de esa persona.

### **4.3 Intereses y actitudes**

Coinciden con el tipo de trabajo, bajo la premisa de que “si alguien tiene éxito en determinada ocupación, lo más seguro es que también encuentre satisfacción en ella”, en relación con lo anterior, Schultz hace una crítica al afirmar que “el hecho de que a alguien le interese un trabajo no quiere decir que tenga la capacidad para desempeñarlo”.

Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone (IRT). Esta prueba tiene como objetivo descubrir los aspectos temperamentales que son relativamente más estables dentro del comportamiento del individuo, con excepción de aquellos que reflejan influencias sociales recientes, nuevas experiencias perturbadoras, las que resultan el dominio de la propaganda. Su aplicación puede ser colectiva o individual y no tiene límite de tiempo, el lapso de respuesta es de 30 minutos aproximadamente.

Las áreas que son exploradas son :

- A) Activo.
- V) vigoroso
- I) Impulsivo.
- D) Dominante.
- E) Estable.
- S) Sociable
- R) Reflexivo.

FIG. Es una de las pruebas más utilizada dentro de las organizaciones, su objetivo es evaluar la posibilidad de una integración adecuada del individuo a la organización laboral, consta de 68 frases incompletas, que el sujeto debe completar, las frases se encuentran clasificadas dependiendo del factor que examinan como : Actitud frente a la madre, el padre, grupo familiar, mujeres, relaciones heterosexuales, amigos y

conocidos, los superiores, subordinados, colegas en el trabajo, `propias capacidades, pasado, futuro, así como también temores sentimientos de culpa y metas .

La evaluación de esta prueba es subjetiva, lo cual quiere decir que la interpretación dependerá del juicio clínico de la persona que la realice, por lo que es importante que cuente con la preparación necesaria para su evaluación, la cual será de acuerdo a la escala, realizando un resumen interpretativo de cada área.

2- Seramente perturbado. Parece necesario ayuda terapéutica para manejar sus conflictos emocionales, en ésta área.

0 Ningún trastorno significativo.

X- Se ignora. Pruebas insuficientes.

Escala de perfección. Personas KP. La finalidad de esta prueba es evaluar las condiciones de desempeño que el sujeto considera deseables. Se compone de 168 reactivos, distribuidos en grupos de tres, y abarca 5 áreas : “ A” preferencia por trabajo en grupo, “B” por situaciones estables y familiares, “C” Por trabajos de orden intelectual o teórico, “D” Por situaciones no conflictivas, “E” inclinación para dirigir o dominar a los demás. De la tríada el candidato debe elegir el que más le gusta y el que menos le guste, no se permite dejar reactivos sin contestar o elegir más de una opción como preferida, se concluye aproximadamente en 1 hora.

#### 4.4 Prueba de Honestidad.

Permite, a partir de la auto descripción, obtener información sobre seis aspectos de la manera de ser y actuar del evaluado, relacionados con cuestiones éticas del comportamiento dentro del entorno laboral: confiabilidad, integridad, ética laboral, lealtad grupal, rechazo al consumo de sustancias prohibidas y rechazo a comportamientos violentos.

Confiabilidad. Es el grado de compromiso del sujeto hacia las responsabilidades que ha adquirido, así como su respeto a reglamentos y disposiciones en ausencia de supervisión. Se relaciona también con la puntualidad, cumplimiento de fechas de entrega, respeto por los horarios laborales y el grado general de apego a las disposiciones dentro del trabajo.

Integridad. Se refiere a la honradez, entendida como respeto por los intereses y propiedad ajenos, así como la confiabilidad en cuanto a su dicho. Puntajes altos pertenecen a personas que respetan la propiedad ajena, que evitan la mentira y que no aceptan comportamientos de extorsión o actividades ilícitas ni en sí mismos ni en otros.

Ética Laboral. Tiene que ver con el valor que el sujeto da al trabajo por sí mismo, así como su interés por realizar un trabajo de calidad. Muestra el grado de responsabilidad por el propio trabajo y el compromiso por el logro de un objetivo común, independientemente de los intereses y comodidades personales.

Lealtad Grupal. Es el grado de compromiso hacia los intereses y reglamentos grupales, por encima de los intereses individuales, así como la aceptación de la autoridad y supervisión que conlleva el laborar dentro de una empresa. Indica el deseo por pertenecer a un grupo de trabajo y la tendencia a identificarse con un líder u objetivo común. Un alto puntaje denota no sólo aceptación de los reglamentos y lineamientos del grupo, sino incluso un interés activo por que se respeten las normas y la cohesión grupal.

Rechazo al consumo de sustancias prohibidas. Muestra la aceptación y tolerancia hacia el consumo de sustancias restringidas dentro y fuera del ambiente laboral. Puntajes

bajos pueden denotar un consumo activo de sustancias como alcohol o drogas, así como una actitud de flexibilidad respecto al uso de las mismas por otras personas.

Rechazo a comportamientos violentos. Indica la probable tendencia a mostrar comportamientos violentos ante las presiones o frustraciones personales. Puntajes bajos pertenecerán a personas que no logran canalizar su enojo o desaprobación a través de comportamientos socialmente aceptados, de manera que existe la posibilidad de que recurran a la violencia verbal o física para alcanzar sus objetivos; puede ser igualmente indicador de la aceptación de comportamientos agresivos en sí mismo o en otros, lo que ven como una reacción natural en la convivencia diaria.

#### 4.5 Pruebas de Personalidad.

Este tipo de pruebas son más criticadas debido a la subjetividad de su interpretación, sin embargo, todavía son utilizados por muchas empresas. Los inventarios de informes introspectivos le presentan al sujeto una serie de reactivos sobre situaciones, síntomas o sentimientos, de los cuales la persona debe elegir el que más concuerde con él.

Los tipos de pruebas más utilizadas para evaluar la personalidad se pueden clasificar en:

1.Subjetivas: son cuestionarios, inventarios en los que hay que responder a varias preguntas sobre las preferencias del sujeto o el modo de comportarse.

2.Proyectivas: consiste en la presentación de unos estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

3.Expresivas: pruebas en las que hay que dibujar algo.

4.Situacionales: son pruebas en las que se da una situación de interacción personal y se pide al sujeto que exprese cómo reaccionaría.

Un ejemplo es el inventario de personalidad P-IPG.

El cual tiene como objetivo medir rasgos estables de personalidad y un factor de autoestima relacionados con adaptación y la efectividad del individuo en situaciones sociales, educativas y laborales. Proporciona una medida de fácil obtención de 8 aspectos de la personalidad, relevantes en el funcionamiento cotidiano de una persona normal. Consta de 20 reactivos organizados en grupos de cuatro frases descriptivas, posee un sistema de elección forzada en el que se tiene que marcar de cada tétada, la frase descriptivas, es decir, la frase que más se asemeja al sujeto (+) y la que se le parezca menos (-), su aplicación puede ser colectiva o individual y el lapso de respuesta es de aproximadamente 30 minutos. Los rasgos de la personalidad que mide son :

Ascendencia

Responsabilidad.

Estabilidad emocional .

Sociabilidad.

Cautela.

Originalidad.

Relaciones personales.

Vigor.

La prueba. Vigor de Karen Machover es quizá la prueba de personalidad más utilizada dentro de las organizaciones con fines de selección de personal, debido a su fácil aplicación y a la gran cantidad de datos que aporta sobre aspectos importantes de la personalidad del individuo, como equilibrio emocional, ansiedad, inseguridad, depresión, adaptación, identificación sexual, accesibilidad, evasión, agresividad, etcétera, La prueba consiste en proporcionarle al examinado una hoja blanca, en la cual se les pide que dibuje una figura humana, la cual debe enumerar con el número 1, y al

reverso escribir una historia sobre ésta, posteriormente se le proporciona otra hoja se le dan las mismas instrucciones aclarando que ésta segunda figura debe de ser del sexo opuesto a la dibujada en la primera hoja .Ante cualquier pregunta el examinador debe de contestar “ como guste “, “como le parezca mejor “, se puede aplicar de manera colectiva o individual y no existe de límite de tiempo.

Dibujo proyectivo de John N. Buck. Con él se pretende evaluar las funciones del ego, conflictos de personalidad, auto imagen, percepción familiar, funcionamiento intelectual y coordinación visomotora, ésta técnica permite obtener abundante información clínica, además de ser de fácil aplicación.

También es útil para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, descubrir razones de fracasos en los empleos , y detectar la susceptibilidad a los accidentes.

#### **4.6 Recomendaciones.**

Las siguientes recomendaciones tienen la misma utilidad para las diferentes pruebas; ya sea, psicológicas, de actitud, de personalidad o inteligencia, etc.

Es recomendable dormir bien , estar descansado antes de presentar cualquier prueba, evitar el estrés, ya que se tendrá un óptimo desempeño.

Por otro lado al presentar cualquier tipo de prueba , es indispensable haber ingerido alimentos, ya que es mejor pensar con el estómago lleno , que con el estómago vacío.

Preguntar a la persona que aplica la prueba con cuanto tiempo se cuenta para la misma , y así administrar el tiempo de respuesta de cada una de ellas, recordando que es importante dejar las preguntas mas difíciles para el final.

Ser honesto en las cuestiones, pues tarde o temprano si se miente, la verdad saldrá a relucir,

teniendo presente que algunos entrevistadores no toman en cuenta estas pruebas ,  
porque están diseñadas para otros países y por consiguiente, son otro tipo de sociedad  
diferente a la nuestra.

# Capítulo V

**Recomendaciones antes de la  
entrevista.**

### 5.0.Recomendaciones antes de la entrevista.

Buscar el área de interés en el cual la persona, no solo tenga vocación, sino se desenvuelva ampliamente y en un ambiente de confianza. Esta área se debe de escoger de acuerdo a intereses y gustos por la misma y tener un conocimiento profundo acerca del puesto de trabajo que solicite, sus alcances , así como sus limitaciones.

Si se hace un buen análisis de la persona, sus habilidades, intereses, motivaciones y preferencias laborales, podrá formularse un plan de carrera y acoplarlo al mercado productivo con las herramientas necesarias.

Se recomienda antes de presentarse a la entrevista, investigar acerca del área en donde se esta solicitando el empleo, dependiendo del puesto, se debe de investigar que obligaciones tiene, sus alcances, crecimiento en el mismo, prestaciones de ley.

Para apoyar el conocimiento de la empresa, se recomienda, hacerse los siguientes cuestionamientos:

¿ Qué quiere obtener la empresa del trabajador?

¿En qué se basa el perfil de la empresa?

a) Integridad.

b) Respeto

c) Comunidad.

¿Cuáles son las aptitudes que solicita?

a) Liderazgo

b) Actitud positiva.

c) Motivación e incentivación.

d) Orientación y enfoque al cliente.

e) Desempeño laboral.

- f) Disciplina.
- g) Interés por la empresa.
- h) Investigación a fondo sobre la empresa.
- i) Informarse en la página de internet.

Es importante investigar a profundidad, qué perfil esta buscando la empresa y ser honesto consigo mismo, para ver si uno cumple ese perfil deseado , ya que si el candidato al empleo omite información correcta en su currículum y no lo cumple, tarde o temprano las consecuencias se harán presentes en su vida y profesional.

Cabe recordar los alcances del puesto, ya que la gran mayoría de trabajadores solo limita sus servicios; siendo que el puesto de empleo demanda muchas veces actividades ajenas a la carrera profesional concluida.

Se sugiere realizar una pequeña investigación previa, acerca del trabajo que desempeña la empresa y de allí partir para buscar varios procesos o técnicas las cuales lleguen al mismo producto que genera la empresa, esto ayuda a familiarizarse con la misma; así como a contrarrestar la inexperiencia de los egresados.

Por otro lado, es necesario investigar los intervalos de sueldos de ese empleo, ya que en ocasiones los candidatos al puesto llegan pidiendo sueldos que la empresa no puede pagar, provocando con esto, el abandonarlo sin haber competido por el mismo.

Si se tiene la posibilidad de contestar cuestionarios previos que se hacen para una entrevista, se identificarán las preguntas, ayudando así el tener una mayor certeza al responder.

Tener en cuenta que al ser candidatos a un empleo, es porque habrá un proceso de selección y reclutamiento de personal, en el cual se estará sujeto a varios tipos de pruebas; como las que se mencionan a continuación:

Psicometrías.

Aptitud,

Honestidad.

Conocimiento.

Habilidad.

Se recomienda tomar lo anterior en cuenta, antes de presentarse a una entrevista de trabajo, ya que en ocasiones el candidato cuando va a la entrevista, se le aplican estas pruebas en tan solo un día.

Por otra parte, la elaboración de un currículum vitae es primordial. El interesado lo debe redactar con precisión, claridad y en donde explique de manera detallada la preparación profesional, experiencia laboral, capacidades, habilidades.

Los especialistas destacan varios puntos para tener una entrevista exitosa :

1.- Arreglo personal. El profesionista debe acudir a su entrevista de trabajo vestido correctamente, con la ropa planchada y los zapatos limpios y boleados; ya que la primera impresión es muy importante y no hay una segunda oportunidad.

2.- Manera de conducirse en la entrevista. El interesado debe tener una actitud cordial, educada y mostrar legítimo interés en lo que se le pregunta.

3.- Puntualidad. Llegar 15 minutos antes de la cita ya que “es preferible que espere y no quien le va a entrevistar”. El aspirante al puesto debe mantener una actitud positiva (aún cuando lo hayan hecho esperar).

4.- Empatía. La cual tiene mucho peso, es decir, compartir intereses y necesidades de los entrevistadores, ya que “tanto a las empresas como a los seres humanos nos gusta identificarnos y convivir en el trabajo con personas que entiendan nuestros puntos de vista.

5.-Investigación previa del trabajo a solicitar. El profesionalista debe estar preparado para la entrevista, lo cual significa que haya investigado y leído sobre la historia de la empresa, su posicionamiento, sus productos, sus servicios y su cultura organizacional; también debe conocerse la situación financiera de la empresa, porque eso delimita lo que puede esperar a futuro de su carrera profesional.

6.-Aclarar dudas. Una vez que se termina la entrevista, el profesionalista debe preguntar cuál es el proceso a seguir, para que tenga una idea sobre la posibilidad de ser reclutado o no.

#### Lo que no se debe hacer.

Se destacan varios puntos que dan una imagen negativa del entrevistado, por lo que:

No debe ser impuntual.

No debe ir acompañado..

No debe asistir desaseado, sin lavarse los dientes o las manos.

No debe hablar por teléfono en la recepción enojado y gritando y tampoco entrar a la oficina del entrevistador con el celular prendido y/o ponerlo sobre el escritorio.

No sentarse “desparramado”, ni mirar al techo mientras lo entrevistan; no comerse las uñas.

No poner peros, como “pero yo no trabajo los sábados”, “pero no quiero que mi jefa sea mujer”, “pero está lejos”, etcétera.

Uno de los puntos más negativos es hablar de sueldo en la primera entrevista, aplicar lo que se dice “deja que se enamoren primero de ti y luego hablas de dinero” afirma que si a una empresa le gusta un candidato, está dispuesta a pagar lo que sea por él.

Cuando se compite por un puesto en una empresa y le preguntan al entrevistado cuál es su objetivo y dice “poner mi propio negocio”, es seguro que no lo volverán a llamar.

Es importante recordar:

Repasar Fechas y eventos importantes en tu currículum vitae.

Hacer una lista de logros, experiencias y aprendizajes importantes.

La primera impresión:

Puntualidad

Vestimenta formal y sencilla

Lenguaje no verbal: actitud segura pero no arrogante.

Hablar claramente y utilizando un tono de voz adecuado.

Lenguaje profesional.

Escuchar al entrevistador.

Actitud entusiasta y respetuosa.

Ser tú mismo.

No tratar de impresionar.

Aprovechar la retroalimentación de maestros, jefes y conocidos.

Manejar la información de manera adecuada de los trabajos anteriores.

Un currículum es un documento promocional que muestra la trayectoria laboral, los intereses profesionales y las aptitudes generales para desempeñar un puesto. Un currículum debe ir bien enfocado hacia lo que se quiere hacer y porqué cree que puede hacerlo.

La función del currículum termina al momento en que recibe una entrevista de trabajo. (aunque se lo pueden seguir pidiendo en el transcurso de las entrevistas.) Si el currículum le está dando las entrevistas adecuadas (para el puesto que quiere) ya está cumpliendo su objetivo.

Un currículum va a llamar la atención por el contenido que tenga y la forma en que esté estructurado, así como la buena ortografía, buena redacción y limpieza del mismo. Al ser el retrato profesional es importantísimo tenerlo muy bien hecho.

Mucha gente confunde el hacer un currículum con el hecho de rellenar información de todos sus estudios y todos sus trabajos no dejando ninguna fecha sin información, al hacer el currículum así lo que sucede es que tal vez recibamos muchas entrevistas, pero no entrevistas de calidad.

Antes de empezar a armar un currículum vitae, defina exactamente lo que quiere hacer o el puesto que quiere desempeñar. Eso no se le puede delegar a nadie y la decisión es solamente suya. Ya que decida que lo que le interesa es un puesto de gerente comercial, lo que debe proceder, es hacer un currículum en donde enfatice lo que ha hecho en función al área comercial, los cursos que tomó de ventas o mercadotecnia, las ventas que realizó, los vendedores que coordinó, etc.

Si se pone un currículum ambiguo, le está dando el poder a los reclutadores que lo coloquen en donde ellos crean que debe estar o en donde ellos tengan una vacante que tal vez le interese cubrir.

La gente que no recibe la entrevista que desea para el puesto que solicitado, no es porque hay crisis en el país, es porque no está bien enfocado su currículum. Recuerde: “no venda lo que no quiera que le compren”, si va al dentista por ejemplo y le pregunta al dentista cuál es su actividad favorita, en qué tiene más logros y cuáles son los últimos estudios que ha hecho y le dice en todo que el es entrenador de un gimnasio, lo más seguro es que no le confíe sus muelas a ese dentista. ¿Porqué? Porque le vendió algo diferente a lo que usted quería comprar.

Para que un currículum sea congruente se recomienda :

Primero: Definir exactamente qué es lo que quiere hacer.

Segundo: Diga la experiencia que tiene en base a eso.

Tercero: Elimine todas las cosas sobrantes como los trabajos que hizo y que ya no quiere volver a hacer.

Estudiar con detenimiento nuestras características de personalidad (actitudes, puntos fuertes y débiles, hábitos, logros, aptitudes, etc.) es parte fundamental del conocernos, para poder ofrecer al mercado laboral las soluciones que esperan de nosotros. A partir de este conocimiento, se estará capacitado para decidir la empresa, puesto, condición, etc... en las que se esta interesado.

Para entender cada una de las características personales mencionadas anteriormente, se describirán a continuación:

**Actitudes:** Son elementos condicionantes de la conducta (innatos y adquiridos); patrones a través de los cuales, la conducta se adapta, se ajusta al medio

**Aptitudes:** Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental. Son en su mayor parte innatas, pero se potencian y desarrollan, o por el contrario se atrofian, en función de los estímulos que le ofrezcamos

**Puntos fuertes y débiles:** Son las partes a aprovechar o desechar de nuestro comportamiento. Su localización se obtiene, haciendo un análisis exhaustivo de los dos puntos anteriores y de la trayectoria personal, su conocimiento se basa en la experiencia y en la capacidad de ser crítico con uno mismo.

**Hábitos:** Son mecanismos automáticos de conducta que se realizan en tareas intrascendentes.

**Logros:** Se trata de hacer una recapitulación de todo lo que se ha conseguido en la trayectoria profesional.

Se sugiere detenerse 10 minutos para pensar cuales son sus aptitudes, actitudes, hábitos y disposiciones frente al mundo laboral.

La realización del siguiente cuadro, le ayudará en gran medida a conocer cada una de estas características de su personalidad. Trate de responder con la mayor sinceridad posible.

### CUADRO DE ACTITUDES

	SÍ	NO	NO LO SÉ
Prefiero trabajar por objetivos			
Otorgo mayor importancia al trabajo que a mi familia			
Tengo un compromiso ético-moral con una idea			
Me atrae más el dinero que el tipo de trabajo que desempeñé			
Mis ideas condicionan mi concepción sobre los demás y mis relaciones con ellos			
Necesito la compañía y la consideración de mis colegas / jefes de trabajo			
Valoro la seguridad y estabilidad por encima de otras consideraciones			
Planteo la movilidad y el cambio como instrumentos para mi enriquecimiento			
Acepto retos en solitario			
Me gusta tener poder de decisión en mi trabajo			
Soy entusiasta en lo que realizo			

Me gusta aceptar responsabilidades y doy la cara cuando tengo que darla			
No me agrada trabajar sólo			

### 5.1. Metamodelo lingüístico.

En 1975, Richard Bandler y John Gringer publicaron el libro “ La estructura de la magia" que describe por primera vez el metamodelo lingüístico.

Es un modelo de lenguaje humano para decodificar la comunicación, o para escuchar efectivamente a quien habla.

Para entender el metamodelo, se necesita entender primero lo que es la estructura superficial, y cómo se relaciona con nuestras experiencias.

Las experiencias , es la realidad que hemos tenido a través de la interacción co el ambiente.

Estructura profunda es, como se conceptualiza el mundo que nos rodea es, el “modelo de mundo que hemos construido internamente”.

Estructura superficial. Es el reflejo de nuestro mapa del mundo, el modelo del modelo, el metamodelo..

El metamodelo.

Es la expresión que hacemos de nuestra estructura profunda a través de las palabras.

Es la representación mental que de las experiencias hacemos: los procesos, aprendizajes y pensamientos, sentimientos, diálogos interno, etc.

Es el verdadero significado de la estructura superficial.

Lo que vivimos, experimentamos, las verdaderas vivencias en las que se basa la estructura superficial.

¿Para qué sirve el metamodelo?

Sirve para aprender a expresarnos mejor.

Para que escuchemos mejor a quien nos habla.

Para recuperar elementos de la estructura profunda que se omiten, y , a través de este proceso de recuperación, poder abordarlos y así lograr cambios importantes.

Aplica a todos los campos de la vida: familiar, amigos, trabajo, etc.

Para pasar de la estructura profunda a la superficial, los seres humanos hacen tres cosas:

- Eliminar. Es seleccionar sólo una parte de toda la información de está disponible en la estructura profunda. Excluiremos la mayor parte, casi toda.

- Distorsionar. Es elaborar una versión simplificada de esa parte que se selecciona, con lo cual, inevitablemente, se distorsiona.

Otra manera de distorsionar es decir cosas que simplemente son imposibles. Ejemplo: “

Se lo que estas pensando”.

- Generalizar las experiencias: De un evento aislado, o varias, se hacen que toda la realidad sea así.

Es “Todos los hombres son iguales”.

¿ Cómo se usa el metamodelo?

1.-Se establece Rapport.

2.-Se identifica la violación al metamodelo.

3.-Se reta la violación.

4.- Para retar la violación, se mantiene en el terreno de :

¿Qué?

¿Cómo?

¿Quién?

¿Dónde?

¿Cuándo?

O das un contra ejemplo.

5.-Se evita en todo momento las palabras:

¿ Por qué?

Pero.

El metamodelo es peligroso por que se debe tener cuidado con las preguntas, ya que estas pueden ser interrogatorios.

Establece Rapport , la persona que asuma una aptitud cooperativa ( no defensiva)

Puede preguntar con elegancia y con precisión.

Cada 3 o 4 preguntas hace una pausa, y devuelve algo de información, quizá también, puede hacer un resumen de lo escuchado.

Eliminaciones.

Se omite parte de la estructura profunda.

Una vez que se detecta una eliminación, lo que se hace es tratar de recopilar la información que falta.

Con esto quien habla recupera partes que le son útiles para manejar su realidad. Es frecuente que sólo con esto la persona se sienta mejor.

Los tipos de eliminación son cuatro :

Eliminación simple.-Es una información donde falta alguna información, o la información es deficiente.

Eliminación Comparativa..- Falta el estándar comparativo.

Comparativos o superlativos: Más que , menos qué, el más, el menos, mejor, etc.

Falta de índice referencial

Pronombre o sustantivo no identificado. No especifica de quien o de lo que se habla :

Gente, cosa, situación, esto cierta cosa , eso , nosotros, ellos algunos.

Verbos Inespecíficos.

Verbos que omiten especificar cómo, dónde, cuándo.

Al escuchar verbos inespecíficos, quien escuchar, para poder encontrarle sentido a la frase, tiene que proveer el significado.

Distorsiones.

Mal formaciones semánticas.

Cuando se detectas una distorsión, las personas se enfocan enfocan a clarificar la información para que sea apegada a su realidad.

Con esto quien habla puede hacer contacto con la realidad, y así se facilita la comprensión de la situación, y puede hacer los cambios que necesite.

Los tipos de Distorsiones son cinco:

Normalizaciones

Causa/ efecto

Lectura de mente

Equivalencia compleja

Actor perdido

Nominalización.

Las palabras de proceso (verbos) se congelan , se “ cosifican “,son convertidas en sustantivos. Esconden así el proceso de la acción.

Son palabras derivadas de un verbo que toman el lugar de un sustantivo en una frase, pero no son tangibles, y por lo tanto no se pueden hacer nada al respecto. Por ejemplo: comunicación, aprendizaje, amor, libertad, enojo. Hay que volver al sustantivo en verbo de nuevo para retar las normalizaciones.

Causa y efecto.

Un estímulo específico causa una experiencia especifican.

Incluyen la creencia de parte de alguien quien habla de que una persona, o una circunstancia, hace algo que necesariamente causa que otra experimente una emoción o un estado interno. Se asume la causalidad sin una descripción adecuada.

Lectura de Mente. Quien habla asume que sabe lo que el sujeto está sintiendo /pensando / experimentando.

Quien habla asume clarividencia por parte de quien habla, puesto que dice que puede descifrar lo que pasa al interior de otras personas. Para el reto, se cuestiona la fuente de información.

Equivalencia compleja.

Una conclusión se basa en la creencia de que el resultado siempre será el mismo. Se experimentan dos experiencias como sinónimas.

Se unen dos eventos por medio de una relación, y se implica que siempre será así.

Actor Perdido.

Juicios de valor u opiniones en las que se omite la fuente de información.

En la frase que enuncia falta decir quien asevera , afirma o niega. Para retar, se recupera la fuente, los medios o el proceso, según el caso.

### Generalizaciones.

Son tres:

Cuantificadores universales.

Operadores modales de necesidad/ posibilidad / deseo.

Presuposiciones.

### Cuantificadores universales.

Son generalizaciones que excluyen toda excepción.

Son palabras que expresan toda la extensión, el rango o la gama de la experiencia :

Todo, nada, nadie, ninguno, siempre, cada vez.

Para retar, se recuperan las excepciones, causas, detalles, y/o se dan un contraejemplo.

Operadores modales de necesidad / posibilidad / deseo.

Son obligaciones o prohibiciones, pero no se sabe quién lo prohíbe o lo obliga, ni las consecuencias si una persona no hace lo que se le obliga; o; si hace lo que se le prohíbe.

### Presuposiciones.

Se da por válido, y/o por sabido, algo que no necesariamente lo es para todo el mundo o siempre. Se requiere implícitamente un dato para que la oración tenga sentido.

Quien escucha necesita conocer previamente los datos que se dan por establecidos. Para retar, se pregunta acerca de lo que quien habla asume.

## Conclusiones.

El proceso de selección y reclutamiento de personal está diseñado para satisfacer las necesidades de las vacantes de una empresa, pero no solo se debe satisfacer la vacante en el sentido de trabajo laboral, sino que el candidato al puesto también debe ser apto al ambiente de trabajo y las condiciones bajo las cuales se desempeña el mismo, tanto físicas como psicológicas. Por esto el reclutamiento y selección de personal no solo evalúa el conocimiento acerca del trabajo (examen de conocimiento sobre el tema) y sus aptitudes; sino que también hace uso de otro tipo de pruebas que buscan conocer el perfil del aspirante. Entre las pruebas que se aplican, generalmente están: personalidad, inteligencia, habilidades, honestidad.

La mayoría de la información de los textos, cursos, seminarios y conferencias, se dirige hacia la empresa, el entrevistador y no al entrevistado, quien también requiere de una adecuada preparación con el propósito de salir exitoso en la(s) entrevista(s).

Para lograr que un candidato sea contratado; se requiere de un proceso que empieza desde la búsqueda de fuentes de trabajo, ya que entre más fuentes de trabajo haya, existen más posibilidades de tener éxito. Es muy importante que los candidatos conozcan fuentes de trabajo internas (dentro de la empresa) así como fuentes externas de trabajo (fuera de la empresa).

En general existen dos factores importantes para tener mejores resultados, la primera es: Que busca en general un empresario de su personal (Honestidad, Capacidad de trabajo, Capacidad de adaptación, Inteligencia, Conocimientos, Ambición, etc). Y la otra: que tanto de esos atributos son parte del candidato.

En el proceso de selección de personal existen varias etapas que van desde la presolicitud hasta la etapa de la contratación, pero existen algunas etapas en este proceso en donde el candidato puede ser apoyado con algunos consejos.

Un punto muy importante es el de la elaboración de el currículum vitae, de este documento depende casi en su totalidad de que siga el candidato en el proceso de selección de personal. El candidato tiene varias opciones para elaborar su currículum vitae dependiendo la situación. Tiene la ventaja de que está en las manos del candidato resaltar aspectos dentro del formato, es decir puede expresar lo que el quiera de su trayectoria, así como también puede no informar algunas aspectos que el candidato no quiera que se sepan de él. El currículum es muy importante, de acuerdo con su presentación y su contenido el candidato no solo se va “anunciar” al empleador, sino que también proporciona información al empleador del por que el debería ser él candidato idóneo al empleo, en consecuencia el candidato tiene que ser muy cuidadoso en como redacta su currículum vitae.

Otra etapa de este proceso de selección es la entrevista, la entrevista empieza desde que llega el candidato al área respectiva en la empresa, desde ese momento el candidato debe tener una gran seguridad de si mismo.

En la entrevista el candidato debe ser cuidadoso en responder las preguntas, es muy importante saber el objetivo de cada pregunta que se hace durante la entrevista, en esta tesis, se presenta una serie de preguntas que son básicas y que al hacer el análisis de ellas, el candidato puede conocer el objetivo de cada pregunta y relacionarlo a su perfil.

Otra etapa también muy importante es la de los exámenes, para ella el candidato se puede preparar para el examen de conocimientos sobre el puesto que va desempeñar, pero existen otros tipos de exámenes entre los que se encuentran los psicológicos en donde el resultado depende de cada persona ( pruebas de inteligencia, habilidades, personalidad, ).

Finalmente sea cual sea el resultado al terminar el proceso de selección, lo mas importante es que no se dañe la autoestima de el candidato y que convierta sus errores en experiencias positivas que le permitan en un futuro acceder a otra oportunidad laboral.

## Bibliografía.

- Alles, Martha Alicia. "200 modelos de currículum". Gránica. Barcelona; 1998.
- Andrew F. Sikula. "Administración de Recursos Humanos". Limusa.
- Arias, G. F. "Administración de Recursos Humanos". Trillas. México. 1996
- Bingham, W. y Moore, B. "Como entrevistar". Rioalp.S.A. Madrid. 1973 .
- Birginio, Roberta. "Las reglas de un currículum vita eficaz". De Vecchi; Barcelona, 2004.
- Blum, M. I y James, C. Naylor. "Psicología Industrial". Trillas. México. 1985.
- Castillo, Gerardo; "De la Universidad al puesto de trabajo"; en Revista Istmo, año 44, número 262; septiembre/octubre 2002.
- Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Mc-Graw-Hill interamericana. México 1998.
- Edwin B Flippo. "Principio de Administración de Personal". McGraw-Hill. México 1978.
- García Regalado Maria Elena. "La entrevista de empleo : II reglas comprobadas para ganar el puesto". Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Grados Espinosa J. "Inducción, reclutamiento y selección de personal". Edit. Manual Moderno. México. 1981.
- Grados Espinosa, J Sánchez, E. "La entrevista en las organizaciones". Edit. Manual Moderno. México, 1993.
- Heberto Mahón. "Las personas: La clave para el éxito de su empresa". Javier Vergara Editor.
- Hernández, Suerdlied, Vergara, Chuden, Sherman. "Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos". Grupo editorial Iberoamericana. México 1986.
- Muniain, Jorge; "Cómo te vendes te contratan. Técnicas infalibles para encontrar (o cambiar de) empleo sin importar sexo, edad o experiencia". Mc Graw Hill. México, 2004.

Lucas Tomas, José Luis; “Mi currículum soy yo”; en Revista Istmo, año 44, número 260; mayo/junio 2002.

Recio Figueiras Eugenio M.

Ríos Cantú Graciela .“Entrevista para elegir tu personal”.Editorial Vila, S:A de C:V.

Primera Edición, México

Planificación de Recursos Humanos en la empresa.

Editorial Hispanoeuropa.

Reyes Ponce Agustín.“El análisis de puestos”. Limusa. México 1994.

Stephen P, Robbins.“Administración Teoría y Práctica. Prentice Hall

Hispanoamérica.México 1985.

Shultz,D.P.“Psicología Industrial”. Intereamericana. México 1985 I

Wendell L French.“Administración de Personal”.Limusa. México 1983.

William B. Werther Jr / Keith Davis.“Administración de Personal y Recursos Humanos”.McGraw-Hill. México 1990.

¿Cómo crear un buen currículum?.

[http://www.lucas5.com/Informacion\\_Apoyo/info\\_1.htm](http://www.lucas5.com/Informacion_Apoyo/info_1.htm).

“Manual para realizar un currículum vitae efectivo”.

<http://www.camineros.com/cvitae/manual.htm>.

“El Currículum Vitae”.

<http://www.universia.net.mx/contenidos/empleo/consejos/curriculum.jsp>

“Consejos para ser efectivo”.

<http://www.universia.net.mx/contenidos/empleo/consejos/cvefectivo.jsp>

“Guía de Empleo - Documentación escrita”.

[http://www.adecco.es/html/ca\\_guia\\_docu02.asp?cnf=ACABAC](http://www.adecco.es/html/ca_guia_docu02.asp?cnf=ACABAC)

“Datos para un CV”.

[http://mx8.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_subzona2\\_area.ngmf?IDZONA=300&IDSUBZONA=540](http://mx8.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a_subzona2_area.ngmf?IDZONA=300&IDSUBZONA=540)

“El currículum vitae”.

<http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp?sec=3&op=4>

“Como hacer un correcto currículum vitae”.

<http://www.masterybecasespana.com/tecnicv.htm>

“Cómo hacer un currículum efectivo para conseguir una entrevista”.

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,39518,00.html>

“El currículum”.

<http://www.ofertasempleo.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=5>

“Como hacer un Currículum Vitae”.

<http://www.gipe.ua.es/formacion/ejemplocv.htm>

“Cómo Crear tu Currículum Técnicas, Herramientas y Consejos prácticos”.

<http://www.oficinaempleo.com/Manualcv1.htm>

“Preparing a Curriculum Vitae: Proven Success Strategies”.

[http://www.quintcareers.com/curriculum\\_vitae.html](http://www.quintcareers.com/curriculum_vitae.html)

“Make your resume get to the point”; en <http://www.vault.com>

“C.V., el espejo del alma”.

<http://www.metas.org/estudiantes/preparados1.htm>

“Estrategias de búsqueda de empleo”; Dirección de Relaciones Externas Oficina de Apoyo a la Vinculación con el Sector Productivo; Bolsa de Trabajo ITESO.

<http://www.btrabajo.iteso.mx>

“Cómo hacer un currículum vitae”.

<http://www.alsmith.com.mx/CURRICULUM.doc>

“Elaborar un currículum vitae exitoso”; Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos.

<http://www.acgrh.net/art/articulo1.html>

“Cómo rellenar un currículum vitae”.

<http://www.5campus.com/leccion/comocv/INICIO.HTML>

“Cómo elaborar un currículum”.

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/1,2458,30473,00.html>.

“¿Cómo hacer un currículum?”.

<http://www.up.mx>