



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

"MANUAL DE ENTREVISTAS DE SELECCION DE PERSONAL,
SUS DIVERSOS TIPOS Y TECNICAS"

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

DAVID MONROY VARGAS

Director del Seminario:
L.A. VICTOR MANUEL TERRONES LOPEZ



1 9 8 5



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAGINA
PROLOGO	1
INTRODUCCION	2
I. CONSIDERACIONES GENERALES.	4
1. CONCEPTO DE ENTREVISTA.	4
2. LA POLITICA DE LA ENTREVISTA.	6
3. OBJETIVOS GENERALES.	8
4. PREPARACION PREVIA A LA ENTREVISTA.	9
4.1 CARACTERISTICAS DE UN BUEN ENTREVISTADOR	9
4.2 EL TERRENO PARA LAS ENTREVISTAS	13
4.3 LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	14
4.3.1 COMO OBTENER INFORMACION	20
4.3.2 ENTREVISTA DEL EMPLEADO Y SU SUPERVISOR	20
4.3.3 REDACCION DE LA DESCRIPCION.	21
4.3.4 MAGNITUD DEL SALARIO.	22
5. EVALUACION DE SOLICITUDES PRESENTADAS.	26
II. LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA.	28
1. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	28
2. ACERCAMIENTO INICIAL.	30
2.1 ENTREVISTA INICIAL O PREVIA	30
2.2 ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA	31
2.3 FORMAS DE ENTREVISTA: DIRIGIDA Y NO DIRIGIDA.	32
3. EL "RAPPORT", SU DEFINICION E IMPORTANCIA.	38
3.1 LA CIMA.	40
3.2 EL CIERRE DE ENTREVISTA.	41
4. OBTENCION DE DATOS.	42
4.1 ESCUCHAR.	42
4.2 OBSERVAR	44
4.3 PREGUNTAR	45
5. PROCEDIMIENTO PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA.	48
GUIA DIAGNOSTICO PARA ENTREVISTADORES.	49
5.1 MANERA DE FORMULAR PREGUNTAS.	58
CLASIFICACION: ABIERTAS Y CERRADAS.	59
5.2 EL COMIENZO DE LA ENTREVISTA	60

5.3 COMO ENCARAR LA NERVIOSIDAD DEL POSTULANTE.	61
5.4 LOS ANTECEDENTES DEL POSTULANTE.	61
5.5 INFORMACION DETALLADA SOBRE EDUCACION Y EXPERIENCIA.	62
5.6 REALIZACIONES PERSONALES ESPECIALES.	65
5.7 LA APTITUD ORGANIZATIVA.	66
5.8 CARACTERISTICAS PERSONALES.	68
5.9 PROPORCIONAR INFORMACION.	73
5.10 PERMITIR QUE EL POSTULANTE HAGA PREGUNTAS.	74
5.11 SUGERENCIAS PARA EL ENTREVISTADOR	75
III. TECNICAS.	81
1. TECNICA DEL EMBUDO	82
2. TECNICA DEL SILENCIO.	82
3. UTILIZACION DE EXPRESIONES.	82
4. LA PREGUNTA GUIA.	83
5. LA PREGUNTA REFORZADA.	83
6. LA PREGUNTA ESPEJO.	83
7. LA PREGUNTA ECO.	83
8. LA PREGUNTA DE CONFRONTACION.	84
9. LA PREGUNTA PROYECTIVA.	84
10. LA PREGUNTA SITUACIONAL.	84
11. LA UTILIZACION DE LA MIMICA DEL AGRADO.	85
12. LA UTILIZACION DE LA MIMICA DEL DESAGRADO.	85
13. EXPRESIONES DE ESTIMULO.	85
14. INTERRUPCIONES UTILIZANDO INTERSECCIONES REPENTINAS.	86
15. MEDIANTE PRESION EMOCIONAL.	87
16. MEDIANTE PRESION DE TIEMPO.	87
IV. EVALUACION DE POSTULANTES.	89
1. CLASIFICACION GENERAL DE LOS DIVERSOS TIPOS DE CANDIDATOS	89
1.1 CANDIDATO TIMIDO.	89
1.2 CANDIDATO AGRESIVO.	90
1.3 CANDIDATO MANIPULADO.	91
1.4 CANDIDATO EMBUSTERO.	92
1.5 CANDIDATO DERROTADO.	93
1.6 CANDIDATO PRESUROSO.	93

	PAGINA
1.7 CANDIDATO SIMPATICO.	93
1.8 CANDIDATO PARLANCHIN.	94
1.9 CANDIDATO DRAMATICO.	94
2. LA PLANILLA DE RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS.	96
3. COMPARACION DE CONDICIONES CON LOS FACTORES DE EMPLEO.	101
4. EVITAR LOS JUICIOS SUBJETIVOS.	102
5. RESUMEN FINAL.	104
V. PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS ENTREVISTAS.	106
1. LIMITACIONES DE LAS ENTREVISTAS.	106
2. EVALUACION DE SUCESOS DEL COMPORTAMIENTO PASADO.	107
3. EVALUACION DEL CONOCIMIENTO GENERAL DEL PUESTO.	109
4. EXPERIENCIA EN OTROS TERRENOS.	110
5. ERRORES COMUNES.	111
ENTREVISTADOR: SOPLAR, INTIMIDAR AL POSTULANTE, HABLAR DEMASIADO, TOMAR DEMASIADAS NOTAS, UTILIZAR VOCABULARIO INAPROPIADO, NO ESCUCHAR COMO SE DEBE.	
ENTREVISTADO: POSTULANTE DEMASIADO LOCUAZ, POSTULANTE REACIO, POSTULANTE BELICOSO, POSTULANTE CON ALTA PRESSION.	
6. LO QUE NO DEBERIA HACER EL ENTREVISTADOR.	114
VI. OTRAS FORMAS DE REALIZAR ENTREVISTAS.	116
1. ENTREVISTAS CONSECUTIVAS.	116
2. ENTREVISTAS EN SERIE.	117
3. ENTREVISTAS POR GRUPOS.	118
4. LA SELECCION DEL MEJOR METODO.	125
VII. LA ENTREVISTA PARA OFRECER EL PUESTO.	126
1. EL OFRECIMIENTO.	127
2. CONTRARRESTAR EL CONTRAOFRECIMIENTO.	129
3. COMO DIRIGIRSE A LOS CANDIDATOS RECHAZADOS.	130
CONCLUSIONES.	132
BIBLIOGRAFIA.	133

P R O L O G O

Con la idea de dejar antecedentes de los obstáculos que tuvimos que enfrentar en nuestra trayectoria como estudiantes, y aún, después de haber concluido el ciclo escolar; recordamos las angustias de no poder corresponder a la confianza que nuestros seres queridos depositaron en nuestra persona y la incertidumbre de no poder terminar con lo que empezamos, y recordamos también tantas y cuantas satisfacciones encontramos en todos esos años y sentimos ahora una alegría inmensa por el hecho de que se presente la oportunidad de dejar testimonio de nuestras experiencias y sobretudo la satisfacción de que la confianza de la que fuimos objetos no la defraudamos y aún más, que no caímos en la mediocridad, - - pués terminamos lo que emprendimos.

Así mismo estamos conscientes que el tratar sobre un sólo tema en la culminación de nuestros estudios, es sólo una porción de nuestros conocimientos y una breve parte de nuestras experiencias, y si bien es cierto que hemos cubierto una área muy importante de nuestro campo de desarrollo, las satisfacciones que hasta ahora - obtuvimos se van a engrandecer.

I N T R O D U C C I O N

Una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas interpersonales es probablemente la entrevista. Se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares, etc.. Sin embargo, es una de las técnicas más póbrememente desarrolladas. Frecuentemente se tiende a improvisar la entrevista por parecer el tema muy sencillo en lugar de efectuar un estudio profundo.

Con frecuencia los objetivos y los métodos son olvidados, dejándose los lineamientos de la entrevista a la intuición del entrevistador.

En este proceso dinámico que es la entrevista, el entrevistador no es un espectador, es a la par, estimulador e inhibidor, es una parte que introduce cambio, es el que a su vez se transforma a medida que se avanza la entrevista. Lo que dice el "entrevistador" y lo que quiere decir el "entrevistado", puede ser determinado sólo en términos del contexto total, y ese contexto, repetimos no es estático.

Pero para el caso que nos ocupa, enfoquémonos, a la entrevista de selección de personal, la cuál debe considerarse como una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es considerado uno de los medios más antiguos para la obtención de información de parte del solicitante, sigue representando a la fecha un elemento clave en la selección de personal.

La entrevista de empleo es la etapa más crítica en el proceso de selección. Ninguna solicitud, curriculum o recomendación tiene la fuerza de la reunión personal con un postulante. Y la decisión que tome un ejecutivo basada en la entrevista puede afectar a su empresa durante años.

Así también la selección del candidato indicado puede robuste

cer a una organización y ayudarla a crecer. Contrariamente, nombrar a quién no se debe, puede ser costoso en términos de tiempo y dinero.

I. CONSIDERACIONES GENERALES.

1.- CONCEPTO DE ENTREVISTA.

Según los diferentes diccionarios y autores, la palabra entrevista tiene variados usos y derivaciones. El diccionario de American College, define a la entrevista como "un encuentro de personas cosa a cosa". En la publicación "Como entrevistar", Bingham, Moore, afirman que, "una entrevista es una conversación dirigida con un propósito definido y se trata de un evento planeado más que un suceso".

En sentido estricto mencionan algunos autores que, la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de los cuáles se toman determinadas decisiones.

Tal parece que casi todos coinciden en que, la entrevista es un método para investigar, es un proceso de comunicación a un grupo que incluye dos o más personas, una de las cuales generalmente es un experto en el área a tratar.

Es obvio que cualquier persona tiene numerosos contactos con otros, las cuales se presume, habrán de producir información. Estos contactos no son considerados como ejemplos de entrevistas, debido a la falta de uno de los requisitos fundamentales en toda entrevista: "el experto", quién como participante, guía de la conversación, obtiene la información deseada.

La entrevista constituye una técnica que alienta una expresión que no está influida ni con los prejuicios del entrevistador ni por la necesidad que siente el entrevistado de causar buena impresión.

Así pues, realizar una entrevista en forma adecuada está muy lejos de ser sencillo, pues exige del entrevistador un gran conocimiento y dominio de sí mismo, adiestramiento y experiencia,

que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante, para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

En la administración de Recursos Humanos se encuentran con frecuencia las entrevistas de selección, de ajuste, de confrontación, de despido, etc., siendo la que ocupa mayor relevancia, la de selección, debido a que la necesidad de seleccionar a mejores trabajadores se basa precisamente, en el reconocimiento de las diferencias entre las personas y con objeto de conocer, definir y valorar esas diferencias se utilizan bastantes métodos, siendo uno de ellos, la entrevista, misma que será de vital importancia en la decisión definitiva sobre la contratación.

2.- LA POLITICA DE LA ENTREVISTA.

El objeto de las entrevistas tal y como se emplean en la selección de personal, es desde luego el distinguir y diferenciar entre aquellos a quienes se cree satisfactorios y aquellos a quienes se juzga potencialmente insatisfactorios para el empleo o el trabajo.

Así mismo, algunos autores consideran la entrevista como una oportunidad para mejorar las relaciones públicas, el mostrar una imagen agradable de la organización.

La política trata, generalmente de evitar toda clase de descortesía u ofensa a los solicitantes que obviamente pudieran considerarse inaceptables. Uhrbrock, enlista cinco "obligaciones principales" de los entrevistadores:

- * Tratar a todos los solicitantes con cortesía.
- * Dar explicaciones adecuadas para justificar el rechazo o de una posterior reconsideración.
- * Identificar a los solicitantes que son en esos momentos empleados que valen.
- * Tratar los rechazos en tal forma que los solicitantes no se sientan mal.
- * Mantener los registros o cartera necesarios.

Algunos autores sugieren el empleo de "puntos terminales", en el rechazo del solicitante no apropiados. Citan como ejemplos "el lugar donde vive el solicitante", si vive demasiado apartado o en una localidad donde le sea difícil el transporte, ese sólo hecho puede justificar el rechazo. Similarmente una pregunta acerca del actual empleo puede ser "terminal" si la empresa no quiere "piratear" a empleados de empresas con las cuales las relaciones amistosas son tirantes.

En cualquier caso, debe tenerse cuidado de no provocar o de ofender a ningún solicitante. Puede indicársele por ejemplo, que no hay vacante adecuada para él, puede decirsele que se le llamará

en caso de presentarse alguna oportunidad o se le indica que hay varios solicitantes que se están considerando y que no puede expresarse ninguna decisión inmediata.

3.- OBJETIVOS GENERALES.

Independientemente de cuál sea el propósito específico de la entrevista, los objetivos podemos decir, siempre serán los mismos.

- * Dar o proporcionar información.
- * Obtener información.
- * Establecer una relación de simpatía.

La entrevista de selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfagan mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

La información que se trata de obtener en la entrevista no se refiere sólo a hechos relevantes, tales como condiciones y acontecimientos, sino también a hechos subjetivos como son las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado.

La finalidad de la entrevista es doble. Por un lado que el entrevistador obtenga una visión interna del sujeto entrevistado, y por el otro, que el entrevistado salga beneficiado al ser reconocido como una persona que despierta interés y que vale la pena escuchar.

Resumiendo, la entrevista de selección se enfoca a dos aspectos principales:

Primero. El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.

Segundo. El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le pueden brindar.

4.- PREPARACION PREVIA A LA ENTREVISTA.

Antes de comenzar una entrevista, es importante que el entrevistador conozca claramente qué desea obtener de la entrevista y cuáles son sus objetivos. Una vez que conozca lo que va a buscar, debe tener el mayor conocimiento posible sobre la persona que va a entrevistar, para lo cual necesita obtener información de diferentes fuentes que le proporcionen datos valiosos.

Los beneficios que ofrece la preparación previa a la entrevista, son obvios:

- * Ahorra tiempo.
- * Permite planear con exactitud las zonas de la entrevista - que requieren atención especial y de tal forma elegir, al comenzar la entrevista, temas de interés que no provoquen reacciones emocionales en el entrevistado.

La información a obtener varía de acuerdo a los objetivos de la entrevista; sin embargo, el principio general de "conocer a la persona entrevistada", permanece inalterable.

4.1 CARACTERISTICAS DE UN BUEN ENTREVISTADOR.

Los entrevistadores deben conocer los trabajos para los cuales seleccionan, así como los requisitos de dichos trabajos. Además necesitan de la necesaria habilidad para obtener confianza de los solicitantes y eliminando todo temor por parte de estos, obtener de ellos respuestas francas y completas a sus preguntas. Deben impresionar al solicitante con el interés que le demuestran y con su atención a cuanto dice y hace. Deben saber el momento en que ya han obtenido la información que necesitan. Deben ser capaces de terminar la entrevista en el momento oportuno y sin ofensa para el entrevistado.

Los entrevistadores capaces deben estar siempre alertas sobre sus propios prejuicios y tendencias a "tipificar" a solicitantes.

Deberán resistir la tentación de dejarse llevar por la "impresión general", que pueda dejar un candidato por sus características físicas, manerismos, voz, etc.

La personalidad del entrevistador. ¿Qué es lo que se requiere para ser un buen entrevistador?. Es difícil establecer las características personales de los entrevistadores que tienen éxito en los diferentes tipos de entrevista, pues son muchos los factores que influyen en ese éxito, y muy pocas las investigaciones que se han realizado al respecto.

A continuación se asientan algunos listados de las características de un entrevistador según diferentes autores:

HERBERT WURTZEL.

- * Un interés extraordinario de la gente y una curiosidad constante acerca de sus experiencias y lo que significa para ellos la vida.
- * Una amistad y cooperación profunda que se refleja en manifestaciones exteriores visibles.
- * Buena memoria.
- * Buen sentido del humor.
- * Cortesía.
- * Capacidad para entablar conversación.
- * Una presentación calmada y compuesta, libre de afectaciones nerviosas.
- * Dirigir la mirada sobre el entrevistado.
- * Conocimientos generales de la economía y los negocios.
- * Conocimientos específicos de la psicología, la sociología, y la fisiología.
- * Buen estado de salud mental y madurez.

Así mismo hace algunos años el DR. ARTHUR R. PELL, consultor en Recursos Humanos y profesor en la Universidad de Nueva York, -

enumeró una serie de cualidades que distinguen a un entrevistador excelente.

- * Serena a los postulantes.
- * Toma una decisión objetiva pese a las reacciones subjetivas, al aspecto, a la personalidad o a los antecedentes del postulante.
- * Comprende temores y la ansiedad del postulante y establece en él una corriente de entendimiento.
- * Toma la decisión del empleo sin demoras innecesarias.

Generalmente se encuentran listas de estas características, pero en ellas no se puede apreciar en la mayoría de las ocasiones mucha consistencia. Además, es poco probable que un sólo individuo reúna todas las características de una de estas listas. Sin embargo según el Profesor JORGE ENRIQUE OROZCO, es factible indicar algunas cualidades necesarias y útiles para la realización de la entrevista:

- * Respetar auténtica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatía es prudente, ya que el entrevistador transmitirá a través de medios sutiles y subconscientes su verdadera actitud y sentimientos.
- * Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua.
- * Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona. O sea apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.
- * Saber escuchar. Alentando al entrevistado a que hable libremente sin necesidad de ayuda, omitiendo juicios que puedan influir en sus respuestas.
- * Capacidad de planeación y dirección. Planear el curso del proceso, el cual no ha de ser muy prolongado ni tedioso.
- * Capacidad de observación y sensibilidad. Captar por un la

do, lo que la persona dice, así como los sentimientos que esconden las palabras, ideas y reacciones no expresadas.

- * Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitado para funcionar en todos los niveles sociales, económicos y educativos, sin que sea decisiva para su efectividad, la percepción que haga del entrevistado como un individuo igual, superior o inferior a él.
- * Habilidad para oponerse a la presión. Es necesario que el entrevistador controle la presión que pueda originarse en la entrevista, porque ella puede afectar los resultados - en dos formas: reduce el nivel de habilidad y actividad del entrevistador, lo cual produce pérdida de confianza y disminuye la calidad de su participación, y por consiguiente, también la del entrevistado.
- * Flexibilidad en la formulación de preguntas. La entrevista exige gran habilidad para utilizar la pregunta, y ésta habilidad depende del entrenamiento y la experiencia.
- * Etica profesional. Las normas éticas y existentes parecen ser subjetivas, mas que producto de investigaciones; pero se estima, que todo entrevistador debe evitar violar creencias y tabúes de los entrevistados, guardar como confidencial el material recibido, evitar críticas.

Otra característica de gran importancia es la OBJETIVIDAD , que debe caracterizar al entrevistador. A continuación mencionamos algunos aspectos básicos que el entrevistador debe tener presente para lograr objetividad en sus apreciaciones:

- * Cuidar que el significado de las palabras con las que se está expresando sea el mismo para el entrevistado.
- * Estar alerta para escuchar el tono de voz que emplea, ya que ésto puede variar el significado.
- * Enfocar totalmente la atención sobre la situación de entrevista.
- * Profundizar en la apreciación de la conducta en la persona tomando en cuenta no sólo los aspectos intelectuales,

sino también psicológicos, relacionados con las emociones y sentimientos.

* Evitar prejuicios. El entrevistador que no conoce cuáles son sus prejuicios sobre los demás, al encontrarse con alguien que posea características que a él le son intolerables, va a rechazarlo, así como, por el contrario aceptará a una persona que le sea agradable por que tiene rasgos con los que se identifica.

No hay que olvidar que el entrevistador es un ser humano sujeto a cambios y estímulos del medio ambiente, por lo que no se espera su ausencia de sentimientos, sino el control que pueda tener sobre ellos.

4.2 EL TERRENO DE LAS ENTREVISTAS.

Sabemos que el problema crítico de la entrevista es establecer relaciones eficaces y sólidas en un ambiente de confianza mutua, lo cual es de gran importancia, por ser de gran influencia en los resultados de la entrevista.

No se exageraría si presumimos que el éxito de una entrevista y la manera de conducirla, depende en gran parte de un escenario adecuado.

El lugar donde se realiza la entrevista debe estar bien iluminada y ventilado, y como la conversación es la parte más importante del proceso que se va a desarrollar, pues éste debe ser muy tranquilo y silencioso.

Si esperamos que el sujeto proporcione la información que necesitamos, debemos procurarle un sitio privado, donde pueda expresarse tranquilamente. Entrevistar en un lugar privado y cómodo ayuda a que la expresión sea franca y abierta.

Además de la importancia que tiene para la entrevista el que se lleve a cabo en un ambiente físico agradable, debe tomarse en cuenta otro factor no menos importante: EL AMBIENTE PSICOLOGICO ,

que prepara a los dos integrantes a una comunicación recíproca de idea, sentimientos, actitudes, etc.

El entrevistador, como experto, debe cooperar para lograr este ambiente, comunicando con su actuación al entrevistado, aceptación, seguridad y confianza, y haciéndole sentir que en ese momento es lo más importante.

Desde el momento en que el entrevistador y entrevistado se ven uno al otro, entran en juego aspectos psicológicos muy importantes, mismos que pueden acelerar notablemente, el logro de resultados que se deseen o por el contrario, hacer inalcanzable dicho resultado.

4.3 LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

El entrevistador de empleo debe conocer los requisitos de cada trabajo en la planta. Debe disponer de suficientes datos para permitirse establecer si un solicitante dado reúne la inteligencia, la preparación, la experiencia, la capacidad y la personalidad para cierto trabajo. Son indispensables las buenas descripciones y especificaciones si se quiere trabajar con éxito.

El primer paso para llenar un cargo, es un análisis de puestos. Consiste en dos partes: La "descripción del puesto", que es un resumen detallado de las obligaciones, responsabilidades y otros factores de empleo, y las "especificaciones del puesto", que son las calificaciones y aptitudes necesarias para cumplir el cargo. Entre las especificaciones figuran la educación, capacitación y experiencias anteriores, factores físicos, mentales y psicológicos.

La Descripción del Puesto.

Para redactar una descripción del puesto se requiere un conocimiento de primera mano, es decir directo. El entrevistador que no esté familiarizado con él, debe hablar con el jefe que supervisa el puesto. Las descripciones deben ser reevaluadas y actualiza

das periódicamente.

Entre las informaciones que encontramos en una descripción de puestos se hayan:

- * Los objetivos del puesto.
- * Las obligaciones y responsabilidades corrientes.
- * Las obligaciones ocasionales.
- * Los deberes administrativos y de supervisión.
- * La autoridad.
- * Las relaciones de dependencia.
- * Condiciones especiales de trabajo, como: viajes, cambios de turno, etc.

Las descripciones de puestos varían según las necesidades de cada empresa. No siguen pautas fijas, y no es necesario que la información siga determinado orden.

En la figura No. 1 detallamos un ejemplo de Descripción de Puestos.

Las Especificaciones del Puesto.

Para determinar qué calificaciones y aptitudes debe reunir el postulante idóneo, el entrevistador debe formular una serie de especificaciones del puesto.

Y lo hace examinando los antecedentes de quién o quiénes ocupan actualmente el cargo y añadiendo un poco de sentido común, especialmente en lo que se refiere a los antecedentes de la educación y condiciones requeridas.

Si el puesto a cubrir es un escalón hacia mayores alturas, las especificaciones deben reflejarlo. Sin embargo, el uso de requerimientos demasiado elevados, pueden dar lugar a la solución de un postulante sobrecalificado que pronto se aburrirá del em-

pleo inferior a su capacidad y pronto abandonará su cargo.

Dentro de la información básica que contiene la especificación del puesto encontramos factores como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad", suelen colocarse elementos como: adaptabilidad, conocimiento de equipos, criterio, destreza, etc.

En la categoría del "esfuerzo", se encuentran entre otros: atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, visual, etc.

La "responsabilidad", puede referirse a calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, informes, procesos, trabajo de otros equipos, etc.

Las "condiciones de trabajo", comprenden factores como: ambiente circulante (caliente, húmedo, polvos, ruidos), peligros de accidentes de trabajo, etc.

En la figura No. 2 detallamos un ejemplo de Especificación del Puesto.

Figura 1. Descripción de Puestos.

GERENTE DE SERVICIOS DE OFICINA

OBJETIVOS DEL PUESTO:

Supervisar los servicios de las oficinas y el suministro de dichos servicios a todos los departamentos de la empresa.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES:

- * Supervisar a través del jefe de sección, servicios de correspondencia y suministros, que tramita y distribuye la correspondencia, telegramas, cables, correo interdepartamental, servicios de mensajería de suministros, pedidos de material, almacena y distribuye artículos de oficina, tramita memorándums administra los archivos y la localización de documentos de la empresa.
- * Supervisa los servicios de oficina que tramitan y distribuyen material de publicidad para su despacho; coordina el servicio de duplicación y fotocopiado, la recepción, la atención telefónica, viajes y reservaciones de hoteles.
- * Formula sistemas y procedimientos para la circulación de papelería.
- * Mantiene un control eficaz del costo de los artículos tramitados.

OBLIGACIONES OCASIONALES:

- * Prepara el presupuesto del departamento.
- * Revisa, analiza y aprueba los informes mensuales emitidos por sus jefes de sección.
- * Promueve estudios para mejorar el desempeño.
- * Planea la expansión de todos los servicios.

OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS Y DE SUPERVISION:

- * Capacita y perfecciona a la gente para que administre las secciones.
- * Aprueba las designaciones, los traslados de empleados y las solicitudes de permisos con ó sin sueldo que le someten los jefes de sección.

- * Recomienda expansiones, reducciones de personal, cambios de clasificación de puestos, sueldos, etc.

AUTORIDAD.

- * Planea y dirige el diseño y de ser necesario, el traslado de oficinas.
- * Aprueba las solicitudes y recomendaciones de cambios en sistemas y procedimientos establecidos que le someten los jefes de sección.

RELACIONES DE DEPENDENCIAS:

- * Depende del Subdirector de Administración.

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

- * Trabajo sometido a una presión constante.

Figura 2. Especificaciones del Puesto.

GERENTE DE SERVICIOS DE OFICINAS

EDUCACION:

- * Título en Administración de Empresas ó equivalente.

EXPERIENCIA:

MUY PREFERIBLE

- * Administración de un departamento ó sección manejando personal.
- * Establecimiento de sistemas y procedimientos de circulación de papelería.
- * Conocimientos prácticos de máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras y en general todo el equipo de oficina.
- * Conocimiento de normas y procedimientos postales.
- * Adquisición de equipo de oficina, muebles y suministros.

DE DESEAR

- * Experiencia en atención al público.
- * Supervisión de personal por medio de supervisores subordinados.
- * Conocimiento de la elaboración de presupuestos.

CARACTERISTICAS PERSONALES :

- * Estilo dirigente que le permita ganarse la cooperación en lugar de exigirla.
- * Aptitudes para comunicarse bien, tanto verbalmente como por escrito.
- * Aptitudes para trabajar bajo presión.

4.3.1 COMO OBTENER INFORMACION.

Para recoger la información necesaria a fin de redactar las descripciones del puesto pueden utilizarse dos técnicas: entrevistar al empleado que ocupa actualmente el cargo y al jefe que lo supervisa. Así mismo pedirle al empleado que llene un reporte diario de actividades durante varios días, éste consiste en que la persona enumere sus obligaciones en el orden que las cumple y anota el tiempo que cada una le lleva durante 6 u 8 días.

Muchas empresas emplean una o ambas técnicas según el puesto que se analiza, el conocimiento que el analista tenga del puesto y el lapso que se le ha dado para realizar el análisis.

4.3.2 ENTREVISTA DEL EMPLEADO Y SU SUPERVISOR.

Para la recopilación de información crítica que se incorpore a la descripción del puesto, el entrevistador deberá preguntar:

- * ¿Cuál es el objetivo esencial del puesto?
- * ¿Cuáles son los objetivos secundarios y otros?
- * ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?.
- * ¿Cuáles son sus obligaciones administrativas y de supervisión?
- * ¿Qué autoridad tiene el ocupante del puesto para tomar decisiones administrativas u operativas?

La calidad de la información obtenida depende del talento del entrevistador. Para asegurar la cooperación debe informarse a los entrevistados cuál es el propósito de las descripciones de puestos, como por ejemplo:

- * Cubrir las vacantes con la mejor gente.
- * La valorización de funciones para mantener un sistema justo y objetivo de remuneraciones.

* Definir las relaciones de dependencia.

La persona que supervisa el puesto puede verificar la información proporcionada por el que lo ocupa. En aras de unas buenas relaciones públicas internas es recomendable que haya una entrevista con el superior, independientemente de lo bien que haya respondido el empleado.

El entrevistador decidirá a quién entrevistará primero, si al empleado o a su superior, según el nivel y responsabilidad del puesto.

El entrevistador deberá evitar todo tono de voz o gesto que dé a entender que critica al entrevistado. La mejor manera de mantener un tono de conversación durante la discusión consiste en mostrar interés y según corresponda, admiración por las cualidades y aptitudes del individuo.

Cuanto menos éste sistema que se defiende contra una acusación o crítica, tanto más se consignará a describir su puesto. Una reacción abierta y sin inhibiciones resulta importante si se quiere que el entrevistador recoja una información completa y exacta.

4.3.3 REDACCION DE LA DESCRIPCION.

Una vez que se cuenta con los datos recopilados se pasa a una etapa preliminar de análisis de material, el cual consiste en:

* Eliminar toda información inexacta o inútil.

* Descartar opiniones.

Esto es la eliminación de "juicios inexactos" que se produjeron por circunstancias o momentos de la entrevista especiales, o bien, la filtración de exageraciones que pudieron darse en el momento de la entrevista por parte del empleado con el fin de in

flar la importancia de su trabajo para realzar su trascendencia.

Posteriormente una vez que los datos recopilados hayan sido revisados por el entrevistador, éste redacta la descripción en un "Formulario de Informaciones para la Descripción del Puesto" como la que se ilustra en la figura No. 3 de la página

Es conveniente enviar un borrador de la descripción del puesto a aquellas personas cuyo cargo se describe y a su jefe inmediato. Aunque el entrevistador que redacta la descripción mantiene su autoridad definitiva sobre lo que ésta deba contener, consultar a los demás permitirá advertir errores y señalar omisiones. También disipará toda inquietud que el empleado pudiera alentar en cuanto a qué movía al entrevistador a hacer todas esas preguntas, o a cómo interpretó sus respuestas en el cuestionario.

4.3.4 MAGNITUD DEL SALARIO.

Para cada puesto la empresa debe contar con un salario prede terminado entre ciertos límites inferiores y superiores. Varios factores determinan esta magnitud. De los más importantes se encuentra el del VALOR EN EL MERCADO, que para éste tipo de puestos y dependiendo del giro y ubicación de la empresa se encuentre vigente. Esto puede verificarse mediante encuestas de salarios. Las hay realizadas por organizaciones de gobierno o profesionales; o bien las que suelen llevar a cabo las propias empresas. Estas recogen la información de otras organizaciones de la misma comunidad o giro productivo que aceptan participarles sus datos, con la condición de que se les proporcione una copia de los resultados al final del evento.

Por ejemplo, si una compañía desea saber de cuánto a cuánto ganan los contadores con cierto número de años de experiencia, puede pedir de la zona que emplean contadores que le digan los salarios que pagan. A cambio de ello cuando otra firma quiera saber lo que se le paga, por ejemplo a un Ingeniero Mecánico, se sentirá con derecho a preguntarlo. Aunque resulta más difícil hacer és

to cuando se trata de empresas del mismo ramo, puesto que derivado de la libre competencia puede darse el caso que se muestren vacíos a proporcionarla.

En la Figura No. 4 se muestra un ejemplo de un cuestionario para recabar datos para una encuesta de salarios.

Figura 3.

FORMULARIO DE INFORMACION PARA LA DESCRIPCION DEL PUESTO	
	FECHA _____
1. DESIGNACION DEL PUESTO	_____
2. DEPARTAMENTO	_____
3. DIVISION	_____
4. NUMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS	_____
5. TIPO DE PUESTOS SUPERVISADOS	_____
6. OBJETIVOS DEL PUESTO	_____ _____
7.- OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	_____ _____
8.- OBLIGACIONES OCASIONALES	_____
9.- OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS Y DE SUPERVISION	_____ _____
10. AUTORIDAD	_____
11. RELACIONES DE DEPENDENCIA	_____
12. CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO	_____
	ANALISTA DE PUESTOS _____

Figura 4.

MODELO DE ENCUESTA DE SALARIOS

FECHA _____

DATOS PROPORCIONADOS POR LA COMPAÑIA _____

CON RELACION AL PUESTO QUE EN NUESTRA COMPAÑIA, SE CONOCE CON EL NOMBRE

DE _____ Y EN

LA ORGANIZACION INFORMANTE SE LE DESIGNA EL NOMBRE DE _____

_____ CUYAS LABORES GENERICAS CONSISTEN FUNDAMENTALMENTE -

EN _____

Y SUS LABORES ESPECIFICAS SON:

PERMANENTES O DIARIAS _____

PERIODICAS (INDICANDO SI SON SEMANALES, MENSUALES, ETC.) _____

EVENTUALES _____

DESEMPEÑANDO EN ESTA EMPRESA POR _____ PERSONAS QUE

REALIZAN TRABAJOS IGUALES Y MISMAS QUE TIENEN UN SALARIO MINIMO DE - -

\$ _____ Y MAXIMO DE \$ _____ POR DIA.

Existen otros factores que afectan los salarios, por ejemplo: el sueldo que se ofrezca debe tener cierta relación con el que se paga a los actuales empleados en puestos similares a fin de mantener un equilibrio equitativo. Si un recién llegado se le paga más que a personas que cumplen tareas similares, la moral se verá afectada. La realidad ha demostrado que es muy difícil y casi imposible mantener el secreto en materia de salarios.

5. EVALUACION DE SOLICITUDES PRESENTADAS.

Así como las especificaciones del puesto describen qué debe buscarse en un postulante, la solicitud de empleo también enumera sus estadísticas vitales.

Entre ellas figuran:

- * La medida y la calidad de su educación.
- * Antecedentes de trabajos, que incluyen: fechas, cargos, empleadores, salarios y las razones que tuvo para retirarse de cada empleo.
- * Realizaciones importantes.
- * Conocimientos especiales.

Y en general cada empresa es responsable de cerciorarse de que dichos formularios de solicitud respondan a las exigencias de las mismas.

Una vez requisitadas dichas solicitudes, deberán ser evaluadas según los siguientes criterios:

- * Educación. ¿Es suficiente para el puesto?. Si la información es vaga, el entrevistador buscará aclararlo en la entrevista.
- * Experiencia específica de trabajo. Aquí se incluye la descripción de las principales obligaciones. Una información poco clara o incompleta podrá subsanarse en la entrevista.
- * Progreso en sus diferentes empleos. Se mide por el número de puestos ocupados en cada empresa, la categoría y por los salarios. También es importante determinar si la carrera seguida, muestra una responsabilidad creciente. En teoría los ascensos están en proporción directa de la experiencia. Sin embargo, como el ritmo de la carrera depende no sólo del talento sino de otros factores que escapan al control del postulante, en la entrevista se examinan las -

razones de un progreso lento. Por ejemplo, un progreso lento de crecimiento de una empresa o rama industrial puede explicar un progreso lento de sus empleados.

- * Estabilidad. Los cambios frecuentes de empleo dan a entender que el candidato se muestra insatisfecho muy a menudo. Su reacción al próximo empleo puede no ser diferente. Claro que puede haber circunstancias atenuantes. Tras una carrera "inestable" puede ocultarse el revés de una organización, o la incorporación de una empresa a un nuevo giro ó rama industrial. La entrevista es el proceso de explorarlo.

Hay otro rasgo que un candidato revela al llenar una solicitud: su aptitud de seguir instrucciones sencillas.

Las empresas deben estar dispuestas a aclarar a los postulantes que pretendan presentar un curriculum en lugar de la solicitud de empleo, que deberá llenar ésta. Los curriculums complementan las solicitudes, pero no pueden sustituirlas.

Antes de la entrevista, el entrevistador relea el curriculum y la solicitud. En los casos en que la información sea insuficiente anota las preguntas que ha de formular, con notas que indiquen qué terreno debe explorar durante la entrevista.

II. LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA.

Del tamaño de la empresa y de la índole del puesto dependerá quién habrá de realizar la entrevista. Hay compañías con especialistas de personal que hacen todas las entrevistas. Otras que permiten que los jefes departamentales contraten directamente a su personal. Y otras que tienen a una persona específica para ésta función y que va seleccionando a los postulantes y luego remite a los finalistas, al jefe del departamento o a un gerente superior, para que éste practique una segunda entrevista y la selección final.

Así mismo, los candidatos para cargos más importantes son entrevistados por un ejecutivo superior.

1. ESTRUCTURACION DE LA ENTREVISTA.

Se recomienda estructurar una reunión con las siguientes características:

- * Estableciendo una corriente de entendimiento.
- * Recogiendo una perspectiva de los antecedentes del postulante.
- * Obteniendo información detallada de todos los aspectos de la educación y la experiencia del postulante.
- * Evaluando sus realizaciones especiales.
- * Evaluando la capacidad de organización.
- * Evaluando el potencial del postulante a encuadrar en el puesto y en la empresa.
- * Evaluando características personales.
- * Dando información sobre la empresa y el puesto.
- * Permitiendo al candidato que haga preguntas.
- * Discutiendo sueldos.

Todas las preguntas, incluso las destinadas a obtener información minuciosa sobre aspectos específicos, deben formularse de manera amplia. Una pregunta bien concebida dará lugar a una respuesta descriptiva en lugar de un SI o un NO.

Ejemplo:

CORRECTO: "Hábleme de su trabajo como supervisor de producción".

INCORRECTO: "¿Usted es ahora supervisor de producción?".

2. ACERCAMIENTO INICIAL.

La entrevista lleva consigo un intercambio de información - que es esencialmente personal; sin embargo, dicha información no debe obtenerse hasta que las relaciones entre entrevistador y entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la natural oposición del sujeto.

Lo anterior significa que durante la entrevista debe buscar se una relación de cordialidad y confianza mutua, o sea, una condición de comprensión e interés sobre objetivos comunes. Este acercamiento no sólo se realiza en el terreno verbal sino también mostrando un aspecto cordial y amistoso.

El entrevistador debe preparar el terreno, a fin de lograr un ambiente adecuado, procurando que el entrevistado tenga la - sensación de que sus ideas son importantes y de interés para - ser escuchadas y discutidas en un plano de igualdad.

Si tomamos en cuenta que el entrevistado se encuentra ante una situación nueva que le genera angustia, una plática preliminar que no involucre áreas emocionales le dá oportunidad para - que se tranquilice; sin embargo, no conviene prolongar demasiado estos preliminares, ya que el entrevistado sabe que ese no - es el tema que se va a tratar.

2.1 ENTREVISTA INICIAL O PREVIA.

Es el hecho del primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias que a la larga serían perjudiciales.

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostentibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, es decir - que se trata de una entrevista de carácter superficial, mas sin

embargo en el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- * Tener una impresión personal del individuo.
- * Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, tales como: HORARIO, SUELDO DESEADO, EDAD, DISPONIBILIDAD, LEJANIA DE SU DOMICILIO EN RELACION CON LA EMPRESA, -FACILIDADES DE TRANSPORTACION, IMPEDIMENTOS FISICOS O MENTALES PERCEPTIBLES A SIMPLE VISTA QUE DIFICULTEN EL ADECUADO DESARROLLO DEL TRABAJO A DESEMPEÑAR, ETC.
- * Aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos - por él en la hoja de solicitud de empleo: ESCOLARIDAD, PROFESION, IDIOMAS, DATOS PERSONALES, CAUSAS DE SEPARACION EN EMPLEOS ANTERIORES, ETC.

Debe informársele también la naturaleza del puesto que se - pretende cubrir, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes se pasa a - la siguiente etapa.

2.2. ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA.

Como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre:

- * Familia.
- * Trabajos anteriores.
- * Caracter.
- * Motivaciones y actitudes.
- * Intereses.
- * Cultura.

Por lo general se acostumbra realizar después de haber apli-
cado las pruebas de aptitudes y en algunos casos después de ha-
ber aplicado la batería de pruebas psicológicas.

Para llevarla a cabo se recomienda analizar previamente los
resultados obtenidos por el prospecto en las fases anteriores -
del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante, y a la vez puede -
en ocasiones, ser un factor determinante o definitivo en la deci-
sión que se somete respecto al candidato, por lo que es en extre-
mo delicada, y por norma debe ser realizada por entrevistadores
suficientemente entrenados y capaces para ello.

Usualmente es del tipo de entrevistas no dirigidas, y en -
ocasiones semidirigidas, en la que el entrevistador encausa el -
diálogo, pero también dejando libertad al sujeto para que hable
sobre los aspectos que desee.

Entrevistar requiere tener conocimiento y habilidades en to-
dos los principios de relaciones humanas, estar capacitado para
desarrollar la comprensión necesaria hacia los sentimientos de -
otra persona y ser capaz de captar el significado de muchas de -
sus reacciones.

2.3 FORMAS DE ENTREVISTA. DIRIGIDA Y NO DIRIGIDA.

La estructura de la entrevista puede seguir dos ordenes: la
entrevista dirigida y la entrevista no dirigida.

La Entrevista Dirigida.

Se caracteriza por seguir una estructura previa en la cual
el entrevistador dirige la entrevista hacia los aspectos que son
de su interés.

Se dice que es dirigida o directa porque las preguntas espe-
cíficas persiguen una información específica, se considera gene-

ralmente directa porque el entrevistador mediante sus preguntas, lleva la discusión a una serie de puntos o conceptos que considere importantes.

Este tipo de entrevista presenta algunas ventajas, ya que elimina la posibilidad de olvidar algo de importancia y unificar en cierto modo las diferencias personales de los entrevistados, al seguir todas el mismo plan de preguntas, además de neutralizar sus aversiones y preferencias.

La entrevista dirigida es la que requiere de más participación activa del entrevistador. Debido a esta razón, el entrevistado se coloca en una situación pasiva, en la que constantemente se le hacen preguntas, teniendo derecho a creer que aquello que no se le pregunta no interesa al entrevistador.

Este método se emplea para ciertos propósitos muy limitados y definidos. Por ejemplo: si en 15 minutos deseamos acumular indicios sobre si una persona posee los requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico, entonces es factible emplear este tipo de entrevista.

Sin embargo, si es grande el número de personas entrevistadas bajo éste sistema, el porcentaje de equivocación en el juicio del entrevistador será elevado. En este caso la persona que desea utilizar este tipo de interrogatorios unilateral, también debe interpretar una buena parte de lo que sucede en la situación de la entrevista, además de las respuestas propiamente dichas.

Si se desea alcanzar los propósitos de la entrevista psicológica, no resultará suficiente la aplicación de una técnica como ésta, basada simplemente en el sistema de preguntas y respuestas.

Un ejemplo típico de pregunta directa para el postulante es:

* "¿Cuánta gente supervisaba Usted en su último empleo?"

Sobre la cual se obtendrá una respuesta directa que seguirá con averiguaciones adicionales, más detalladas.

Para permitir un registro sistemático de las impresiones del entrevistador, se han elaborado varias formas, mismas que varían según el trabajo implicado y la información que se busca. - Donde los trabajos son rutinarios, muchas veces basta una lista checante sencilla. Por otra parte si se requieren capacidades específicas, preparación avanzada o adiestramiento básico, se puede requerir de una forma más detallada.

En la Figura No. 5 se muestra un ejemplo de una forma sencilla de registro de impresiones del entrevistador.

La Entrevista No Dirigida

Permiten considerable libertad al entrevistado para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la discusión.

Las ventajas que se obtienen en éste tipo de entrevista son de importancia, ya que permiten alejarse de la rígida estructura del interrogatorio, proporciona una forma de acercamiento más flexible y facilita un procedimiento que se adopta a cada entrevistado.

La forma más idónea para enfocar la entrevista psicológica es utilizar el método NO DIRIGIDO, pues por éste medio se manifiesta la personalidad del interlocutor, sus intereses, sus métodos y los medios de los que pretende valerse para alcanzar sus fines.

La mayoría de los entrevistadores utilizan la llamada TÉCNICA DE EMBUDO, consistente en dejar al entrevistado durante algún tiempo que dirija la entrevista para después guiar el entrevistador la conversación sobre aquellos aspectos que no le parecieron claros.

Figura 5.

REGISTRO DE IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR

FECHA _____

NOMBRE _____

CANDIDATO PARA _____

MARQUE EL ESPACIO APROPIADO

	EXCELENTE	REGULAR	INFERIOR
1. EXPERIENCIA	_____	_____	_____
2. EDUCACION	_____	_____	_____
3. PRESENTACION	_____	_____	_____
4. PERSONALIDAD	_____	_____	_____

OBSERVACIONES _____

RECOMIENDO EMPLEO: SI _____ NO _____

FIRMA _____

Las preguntas no dirigidas son de alcance muy amplio. Alien-
tan a la gente a decir lo más posible al no encausarse las respu-
estas. He aquí un ejemplo de una pregunta no dirigida, a un postu-
tante a Supervisor:

Entrevistador : "Hábleme de su experiencia como Supervisor"
(se acomoda en su asiento y escucha).

Postulante : "Supervisaba a 20 personas"

Entrevistador: (mantiene silencio)

Postulante : "15 eran mujeres y 5 hombres"

Entrevistador: "¡Hm! (asiente con la cabeza)

Postulante : "Con las mujeres no tenía problema, pero su-
pervisar a los hombres me daba dolores de -
cabeza".

Los signos No Dirigidos (el silencio, comentarios neutrales
tales como: Hm, Si y respuestas similares) alientan al postulante
a que siga hablando, permitiendo que diga cosas que jamás habría
tenido oportunidad de mencionar durante una entrevista directa -
sencillamente porque no hay entrevistador que haga tantas pregun-
tas.

Sin embargo, el interrogatorio NO DIRIGIDO lleva demasiado -
tiempo para ser aplicado en toda una entrevista. Se le usa sobre
todo para obtener información adicional o datos sobre terrenos -
que el entrevistador no sabe qué preguntas hacer.

Tanto la entrevista dirigida como la no dirigida tienen en -
común el hecho de que se trata de un experimento en relaciones -
humanas, en el que durante su desarrollo se busca mayor compren-
sión entre dos personas.

No hay lugar a duda que todos percibimos en forma diferente
una misma situación, es decir, dos personas con las mismas carac-
terísticas perciben de manera distinta un mismo mensaje, cada uno
lo interpreta de acuerdo a su propia experiencia, a su motivación

inconsciente, al significado y entonación con que pronuncia las palabras, etc.

El entrevistador puede perder la objetividad dando diferentes significados a las palabras, dejándose llevar por sus prejuicios o atribuyendo sus características personales al entrevistado distorsionando el material que éste le brinda. El entrevistador debe de recoger una serie de datos objetivos y captar las emociones que los transmiten de acuerdo al eco que hagan en él, pero sin dejar que sus emociones intervengan. Es preciso considerar cómo percibe el entrevistador no sólo a la persona entrevistada, sino la situación total de la que él mismo forma parte.

3. EL "RAPPORT". SU DEFINICION E IMPORTANCIA.

Se conoce con el nombre de "RAPPORT" a la relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información.

Una buena relación de entendimiento depende de tres factores:

- * El modo como se acoge al postulante.
- * La atmósfera de la sala en que se celebra la entrevista.
- * Tono que se establece en los minutos iniciales de la reunión.

La primer meta de todo entrevistador consiste en tranquilizar al candidato lo más rápidamente posible. Y esta labor implica una corriente de simpatía y de comunicación y una actitud emocional positiva por parte del entrevistado hacia el entrevistador.

El establecimiento del RAPPORT es esencial ya que no puede obtenerse del entrevistado la información necesaria, hasta no haber logrado un ambiente propicio que disminuya la angustia provocada por la nueva situación.

Un ambiente físico y psicológico agradable y un acercamiento amistoso hacia el entrevistado desde el primer encuentro, lo prepara para sentirse tranquilo y tener seguridad de que el entrevistador se interesa por su caso, y que al preguntarle no tiene otras intenciones.

Realizar la entrevista en una atmósfera acogedora y tolerante, permite que el entrevistado sienta el deseo de colaborar en el logro del propósito fijado para la entrevista.

"RAPPORT" significa "concordancia", "simpatía". Es una eta-

pa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el RAPPOR - debe imperar durante todo el desarrollo de la entrevista. Un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato e interés al escucharlo, y por el contrario le dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

En la entrevista de selección, puede ayudar a establecer el RAPPOR, el hecho de que el entrevistador explique antes de entrevistar al candidato, las características de la empresa, sus prestaciones, el horario, etc.

El propósito del RAPPOR en otras palabras es el de "romper el hielo" frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio en un momento dado sea una barrera, es mejor usar sillones de sala confortables.

El establecimiento del RAPPOR es esencialmente un asunto - que disminuye la ansiedad del solicitante acerca de hablar con libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias. Obviamente los candidatos quieren dar la impresión más favorable que puedan. Y por lo tanto ellos buscarán proporcionar información que a su juicio sea desfavorable.

Enseguida enlistamos algunas reglas del comportamiento de un entrevistador que contribuye a establecer el llamado RAPPOR.

- * Tratar con cortesía.
- * Intereses al escuchar.
- * Hacer preguntas extensas en lugar de específicas.
- * Seleccionar áreas que le sean familiares al solicitante - para poder abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin pe

ligro para el entrevistado.

- * Informarle al candidato que los datos personales que nos proporcione serán tratados confidencialmente.
- * Que haya privacidad en el lugar donde realice la entrevista.

Se puede dañar el RAPPORT por:

- * Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridículo.
- * Revisar el correo, contestar el teléfono, mientras el candidato le habla.
- * Petulancia acerca de los acontecimientos que parecen intrascendentes y tontos al entrevistador, pero no al solicitante.
- * Tratar con desprecio o autoritariamente.
- * Hacer un sinúmero de preguntas en sucesión precipitada.
- * Poner a prueba la veracidad del aspirante, abierta o claramente.

3.1 LA CIMA.

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorarse con mayor atención y proporcionan la información más delicada y exacta que se requiere para una buena selección. Esto es que se realizará un interrogatorio más directo, como: pedir razones por las cuales cambia de trabajo, salud, finanzas y relaciones familiares.

Los efectivos y experimentados entrevistadores pueden crear condiciones confortables y establecer RAPPORT, con la mayoría de los solicitantes en 5 ó 10 minutos.

Por supuesto que algunas personas no se "calman" aún en entrevistas de una hora. Pero cuando el entrevistador no logra establecer el RAPPORT sus solicitantes se muestran cautelosos o tensos, se notan con más claridad como extrañamente ansiosos, defensivos, evasivos o desconfiados.

Por lo que si el RAPPORT, ha continuado es el momento preciso para conocer los puntos débiles del entrevistado, y aquellos aspectos críticos que serán definitivos al tomar la decisión final.

3.2 EL CIERRE DE ENTREVISTA.

Faltando 5 ó 10 minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final con frases como:

- * "Antes de finalizar voy hacerle una pregunta más"
- * "Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, - pero antes quisiera que me diga...."
- * "Para terminar dígame...."

Estas frases ayudan al individuo a prepararse para finalizar con éxito la entrevista, es decir dan oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste - sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente se le dé - a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato - no es aceptado se deberá de orientar, lo cuál implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para - lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que si - enta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado - no implica derrota sino, por el contrario un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus - recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en otras fases del proceso de selección, es tá condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente éste último papel es el que desempeña el entrevistador , permitiendo al entrevistado una mayor intervención en contraste - con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

4. OBTENCION DE DATOS.

Como se ha expresado con anterioridad, uno de los propósitos de la entrevista es obtener información. En la entrevista los medios que estudiaremos y que se utilizan para obtener información, son: escuchar, observar y preguntar.

4.1 ESCUCHAR

La clave de la comunicación efectiva está en la capacidad de escuchar de tal manera que tanto el que habla como el que escucha obtengan el máximo provecho.

El entrevistador al ser buen oyente permite por un lado, obtener toda información que necesita y por el otro motivo el entrevistado a que hable de sí mismo.

La situación de entrevista es una situación amenazante, ya que siempre demanda algo a los individuos: TIEMPO, ESFUERZO, DATOS QUE ESTIMAN CONFIDENCIALES, ETC., provocando que la enfrenten con resistencia y suma precaución. En la medida que se demanda algo del entrevistado, es necesario escucharlo para compensar aquello que se le pide.

Escuchar no implica únicamente una actitud pasiva en la cuál el entrevistado pueda estar cómodo, mostrandose alejado, desinteresado e indiferente, sino por el contrario, requiere una entrega total. Para escuchar bien es necesario que el entrevistador utilice todos sus sentidos como receptor, lo requiere cantidades grandes de energía mental para examinar y almacenar todo lo que se presenta a sus sentidos.

El buen oyente trabaja con sus oídos, ojos y todo su organismo, transmitiendo una corriente emocional continua, mientras escucha.

No debemos olvidar que la actitud del entrevistador va a de-

terminar la reacción del entrevistado; es por esto que los gestos e inflexiones del entrevistador mientras escucha pueden alentar ó inhibir la comunicación del entrevistado. Por ejemplo, se le puede alentar a que siga hablando sobre un tema de interés para el entrevistado, guardando silencio cuando aparentemente ha terminado y animándole con una mímica suave. Hay que recordar que ésta es - una técnica de presión y sólo debe ser utilizada una vez que el - RAPPORT se ha establecido.

Vemos por lo anteriormente expuesto, que el escuchar requiere una entrega total, si es que se pretende recibir plenamente todo lo que el entrevistado tiene que ofrecer. El entrevistador debe analizar en su mente el significado de las comunicaciones no verbales del entrevistado, tales como: un cambio súbito del color de la tez, puede ser más elocuente que las palabras oídas en el mismo momento; el ceño fruncido al referirse a algo; golpear en el escritorio o piernas; temblor en manos; respiración agitada; - tartamudeo; cambios bruscos en el tono de voz, mirada vaga, etc.

El buen oyente actúa de manera tal que ayuda al que habla, - y le facilita decir lo que está pensando, por medio de nuestras - reacciones hacia las personas que escuchamos, mantenemos un grado importante de control sobre lo que averiguamos por nuestros oídos.

Mientras habla la persona, su exposición va de un punto a - otro con las pausas normales. Cuando la persona titubea un momento, o se detiene para recobrar el pensamiento, el entrevistador - sagaz aprovecha la oportunidad para revisar mentalmente lo dicho para cambiar la estrategia o para dirigir la entrevista a otro - punto de su interés.

Lo que no dice una persona puede ser más importante de lo - que sí dice. Mientras el entrevistador escucha, tiene tiempo para buscar significaciones ocultas entre lo que se ha dicho: "escuchar entre líneas".

¿Está evadiendo el candidato detalles deliberadamente?

¿Algún asunto le molesta y guarda silencio repentino?

¿Informó extensamente sobre algo y en cambio no lo hizo con otro aspecto aparentemente fundamental o más importante?

Los pensamientos de un entrevistador experimentado se adelantan a las palabras del que habla, tratando de adivinar el camino de la conversación y cuáles conclusiones se sacarán de las palabras que se están pronunciando en el momento.

Cuando habla una persona, aún informalmente, por lo general trata de exponer un punto de vista específico. Algunas veces en el transcurso de la plática expone varios puntos y todos ellos sirven para apoyar una proposición o idea. Pero no olvidemos que una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

4.2 OBSERVAR.

La observación es una técnica mediante la cuál se obtiene información del entrevistado al detectar aspectos significativos de su conducta, ya que la entrevista es en sí misma, una prueba de conducta.

Observar cómo se comporta el entrevistado en el momento de la entrevista "en el aquí y ahora", permite investigar su reacción ante situaciones nuevas o presionantes; cómo se relaciona, cómo actúa ante la figura de autoridad representada por el entrevistador, etc. Esta información nos permite conocer las actividades y conductas del entrevistado con más precisión que si lo interrogamos acerca de ellas.

Las observaciones se hacen desde el momento en que el candidato entrevistado penetra en la oficina y se sienta frente al entrevistador, quien debe observar cualquier manifestación de conducta; por insignificante que sea; por ejemplo: su coordinación muscular (modo de andar, movimiento de manos, pies, mirada, etc.) que puede ser indicativo de un bajo nivel de energía, lesión orgánica, etc.

Se tiene datos muy valiosos sobre el ajuste emocional del entrevistado, debe valorar si están o no adecuados al estímulo, o sea, si su expresión indica más emotividad de la que sería razonable para el tema tratado.

En la comunicación durante la entrevista, intervienen varios factores, no sólo la comunicación verbal. Hay también gestos, actitudes, posturas, etc., que nos transmiten, también mensajes que debemos decifrar, conocer y evaluar. Por ello en la entrevista de selección la observación tiene un lugar fundamental y muy importante.

La observación de la expresión facial es necesaria para darse cuenta, también de los efectos que causan nuestras palabras o simplemente nuestra presencia. La cara refleja agrado o desagrado, rechazo, aceptación, emoción, duda, etc., sin necesidad de que todo ésto se exprese verbalmente. Junto con la expresión facial, los ademanes y la actitud que adopta el candidato proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar una mejor evaluación.

No es conveniente que el entrevistador se deje influir por la primer impresión que le causa el candidato, ya sea favorable o desfavorable. Es aconsejable "tomar más impresiones" en el transcurso de la entrevista, para no estar predispuestos únicamente con la primera al dar su evaluación final.

No obstante, en todos los candidatos hay un rasgo específico que sobresale y va a influir bastante en la imagen final que tengamos del sujeto entrevistado. Aunque no ha sido posible alejar del todo este elemento predisponente llamado "EFECTO DEL HALO", sí es necesario tomarlo en cuenta en una entrevista de selección, enfocando la atención a buscar, en el individuo las características que sean necesarias para cubrir el puesto vacante, y no dejar se llevar por ese rasgo específico.

4.3 PREGUNTAR.

La pregunta es el medio más directo para obtener información del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la entrevista.

El manejo adecuado de la pregunta de parte del entrevistador adquiere gran importancia y exige suma habilidad, ya que la manera en que formula la pregunta puede afectar profundamente la respuesta que reciba.

El entrevistador debe tener presente algunos puntos generales que le sirva de base al utilizar la pregunta durante la entrevista.

A continuación señalamos aquellos de mayor importancia:

- * Trazar una especie de plan general a seguir en su interrogatorio antes de que comience la entrevista, para asegurarse de que obtendrá toda la información necesaria.
- * Expresarse en un lenguaje claro y sencillo, ajustando su pensamiento y lenguaje al nivel de abstracción del entrevistado, lo cual le facilita la identificación y le ayuda a sincerarse.
- * Tener presente la naturaleza simbólica del lenguaje, ya que como hemos mencionado, no siempre las mismas palabras significan lo mismo para diferentes personas.
- * Al preguntar, distinguir el lenguaje informativo del lenguaje simbólico. El primero es verificable y está libre de carga afectiva. El segundo lleva una carga afectiva que provoca una reacción en el que escucha, ya que mediante él se comunica simpatía o antipatía.
- * Estar seguro de que el entrevistado ha comprendido el sentido de la pregunta, como él lo está de que se ha entendido la respuesta.

- * No permitir que las preguntas influyan en las respuestas, sugiriendo la contestación deseada.
- * No sólo es importante la buena formulación de las preguntas, también lo es la interpretación de las respuestas.

5. PROCEDIMIENTO PARA CONducIR LA ENTREVISTA. GUÍA DIAGNOSTICO PARA ENTREVISTADORES.

El paso previo a la entrevista de selección es examinar los datos de la solicitud con objeto de tener una imagen previa de la persona que vamos a entrevistar.

Nos interesa conocer el nombre del solicitante, puesto y - - sueldo deseado, grado escolar alcanzado, experiencia de trabajo y disponibilidad.

Examinar la solicitud constituye un medio para conocer algunas de las características del solicitante. Se toma en cuenta el cuidado que se haya puesto en la ejecución, la continuidad de las fechas de estudio y trabajo, las preguntas y fechas no contestadas, así como los borrones y tachaduras, ya que es sorprendente - ver cómo aparecen datos interesantes relacionados con dichos errores.

Cabe señalar que la solicitud de empleo se utiliza con frecuencia como guía para realizar la entrevista, dirigiéndola hacia aquellos puntos que nos parezcan confusos o que no esten bien - - aclarados en la solicitud.

El proceso de la entrevista de selección lleva consigo tres pasos, que son:

- * Determinar los conocimientos, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad que el solicitante posee y al mismo - tiempo, los requerimientos específicos que exige una tarea.
- * Comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige.
- * Detectar qué solicitante las posee en grado suficiente como para prever que actuará con éxito.

El entrevistador debe conocer por un lado, los rasgos o aptitudes humanas y los métodos de valorarlos, y por otro, la natura-

leza de las tareas, así como la capacidad específica que se necesita para realizarlos con éxito: valorar las aptitudes del solicitante en relación al puesto y dar una información adecuada - acerca de las condiciones del trabajo.

GUIA DIAGNOSTICO PARA ENTREVISTADORES.

Muchos entrevistadores consideran conveniente contar con una ayuda, además de la forma de solicitud de empleo una lista de confrontación de los principales hechos que deben obtenerse en la entrevista. Mediante esta lista, el entrevistador evita el que se le pase por alto discutir consideraciones importantes. En ocasiones, algunas anotaciones en la lista suministra medios convenientes para recordar hechos esenciales con respecto al solicitante.

Otros entrevistadores consideran conveniente utilizar o seguir un patrón o esquema para realizar la entrevista de selección, el que se deba usar depende del tipo de entrevista.

En la Figura No. 6 ejemplificamos una lista de confrontación para entrevistadores.

En estos casos, ésta lista puede incluir un gran número de conceptos, incluyendo: MODALES, SALUD APARENTE, HABILIDAD DE EXPRESION, HABILIDAD PARA RAZONAR, CARACTER E INTEGRIDAD, ENTRENAMIENTO, CONOCIMIENTOS, INICIATIVA, ETC.

Tan pronto como se concluya la entrevista el entrevistador puede tomarse de 10 a 15 minutos sobre el resumen o reporte de la entrevista.

En el ejemplo de la figura No. 6 se puede contemplar que se trata de una lista de confrontación para una entrevista breve ó preliminar de 10 a 15 minutos, para los casos se requiere que la lista sea más amplia, como la que ejemplificamos en la Fig. 7.

Figura 6.

LISTA DE CONFRONTACION PARA ENTREVISTADORES					
NOMBRE SOLICITUD No.					
CONCEPTO	MUY MAL	MAL	PROMEDIO	BUENO	EXCELENTE
APARIENCIA					
FISICO					
CARACTER					
ACTITUD					
GENERAL					
NOTAS U OBSERVACIONES :					
FIRMA DEL ENTREVISTADOR					
.....					

Figura 7

ESCALA DE PUNTUACION DEL ENTREVISTADOR					
NOMBRE DEL SOLICITANTE			FECHA		
EXPERIENCIA EN EL TRABAJO QUE SOLICITA.	PRACTICAMENTE NINGUNA.	ALGO DE EXPERIENCIA.	BUENA EXPERIENCIA.	LARGA EXPERIENCIA EN EL MISMO TRABAJO.	EXPERTO
SALUD CONSIDERE EL TRABAJADOR.	MUCHA ENERGIA.	ENERGICO	NORMAL	BAJO LO NORMAL	ENFERMIZO
APARIENCIA	OBSTACULIZADO.	NECESITA MEJORAR.	LIMPIO Y ASEADO	SOBRE LO NORMAL	EXCELENTE
CONOCIMIENTO GENERAL	DEFICIENCIA NOTORIA	SOLO UNOS CUANTOS TEMAS	ADECUADO	INTERESES BASTANTES AMPLIOS	INFORMADO EN MUCHOS ASPECTOS.
PERSONALIDAD MANERAS, VOZ, MIRADA, PORTE	CREA UNA IMPRESION - AGRADABLE	AGRADA E INSPIRA CONFIANZA	PROMEDIO	MUY TIMIDO MUY ATREVIDO.	ANTAGONICO REPULSIVO.
CARACTER	INSPIRA	RECOMENDABLE	MEDIANO	DUDOSO	NO DEBE CONFIARSE EN EL.
INICIATIVA Y SEGURIDAD EN SI MISMO	NULA	SE DESANIMA CON FACILIDAD.	DETERMINACION MEDIA	SEGURO DE SI MISMO	EXCEPCIONALMENTE INICIATIVO
EXPRESION HABILIDAD DE CONVERSACION.	HABLA MAL O DEFICIENTE	INCAPAZ DE EXPRESARSE	PUEDE HACERSE COMPRENDER	CLARO Y CONCISO.	EMPLEO EFECTIVO DE LENGUAJE.
RAZONAMIENTO Y JUICIO	OPACO	CONCLUYE SIN RAZON	PROMEDIO	PIENSA CON CLARIDAD	MUY LOGICO Y CAPAZ

MODELO DE CUESTIONARIO PARA SER LLENADO POR
EL ENTREVISTADOR DESPUES DE LA ENTREVISTA

FECHA DE ENTREVISTA _____ TIEMPO QUE LE DEDICO _____

NOMBRE DEL CANDIDATO _____

PUESTO _____ AREA O SECCION _____

1. ¿Cuál es su opinión sobre la experiencia y capacitación del candidato respecto al puesto que pretende desempeñar?

No hay relación entre sus conocimientos y el puesto.

Poca relación entre sus conocimientos y el puesto. Algo de capacitación, pero sin experiencia.

Parte de sus conocimientos tienen relación al puesto, experiencia limitada.

Amplios conocimientos relacionados con el puesto. Considerable experiencia.

Excelentes conocimientos y experiencia sobre el puesto.

2. ¿Qué opinión tiene de su historial de trabajo?

Muy pobre. Frecuentemente cambia de empleo.

Pobre. Varios cambios de empleo sin razones aparentes.

Regular. Algunos cambios de empleo sin justificación y otros con razón.

Bueno. Por lo general no cambia de empleo, si no tiene alguna buena razón para hacerlo.

Excelente. Nunca cambia de empleo, si no existe alguna clara y bien definida razón para hacerlo.

3. ¿Qué tan bien informado está el candidato del entorno laboral del puesto que solicita?.

No sabe nada

Muy poca información. Conoce algo de la terminología, pero nada del proceso.

- Regular. Conoce algo de la terminología y poco del proceso. Bien informado. Conoce más que el promedio de solicitantes.

Muy bien informado. Tiene excelentes conocimientos del proceso y sus procedimientos.

4. ¿Qué tanta iniciativa muestra el candidato en sus trabajos anteriores?.

No muestra iniciativa. Poca iniciativa, muy de vez en cuando la muestra.

La manifiesta bajo presión. Tiene mucha iniciativa, pero sólo cuando hay de por medio intereses que la motiven.

Tiene gran iniciativa. Ha logrado mucho y muestra verdaderos deseos por seguir adelante.

5. ¿Qué opina de la apariencia personal del candidato?

Refleja ser un sujeto desaliñado y sucio. Poco cuidado en su arreglo y en su vestimenta.

Regular. Su apariencia y ropa son comunes. Parece no preocuparle. Indiferente a ello. Buena. Mejor presentación que la generalidad.

Excelente apariencia. Limpia, ropa apropiada.

6. ¿Cómo se expresa el candidato? ¿Qué tan clara y adecuadamente habla?

Muy poca expresión. Habla muy poco y no se puede expresar bien. Poca expresión. Trata de expresarse pero no consigue hacerlo bien.

Regular. Habla bastante pero no con fluidez. Buena expresión. Habla lo necesario y se expresa con fluidez. Amplio vocabulario.

Excelente. Habla con propiedad. Claramente y con fluidez. Rico vocabulario.

7. ¿Qué tan sociable es el candidato?

Nada sociable. Demasiado introvertido. Nada amistoso. Algo reservado y retraído.

Amistoso, pero no muy expresivo. Sociable, amistoso. Expresivo.

Extremadamente social. -
Trata a las personas como si fueran viejos conocidos. Muy amistoso.

8. ¿El candidato es un hombre de equipo? ¿En sus anteriores empleos ha gustado de trabajar y colaborar con los demás?

No. Demasiado aislado. No desea laborar con otras personas. No le agrada compartir ni trabajo, ni éxitos con otros. Con lo que él hace es suficiente.

En ocasiones lo hace, pero no por gusto, sino porque es necesario: Está acostumbrado a trabajar en equipo y para el equipo.

Definitivamente muestra ser un hombre de equipo. Su esfuerzo lo une al de los demás. Gusta de colaborar, no únicamente en lo que a él se le ha encomendado.

9. ¿Qué tanto interés ocupacional muestra para laborar con nosotros?

Muy indiferente. Sólo es un empleo más. Algo indiferente. Más interesado en el aspecto salarial.

No entusiasmado. Muestra cierto interés por emplearse en algo. Manifiesta interés por nuestra empresa y parece preferirla de otras.

Muy interesado por laborar en nuestra empresa. Desea tener la oportunidad. Tiene la seguridad de tener éxito.

10. ¿Recomendaría usted su contratación?

Definitivamente NO. Preferiría esperar y ver otros candidatos.

Sí, pero bajo las siguientes condiciones: _____

Sí es el candidato apropiado.

Nombre del entrevistador y firma _____

Así mismo algunas firmas o entrevistadores utilizan otras formas para "moldear" o "estructurar" entrevistas, una de ellas es la GUIA DIAGNOSTICA PARA EL ENTREVISTADOR, elaborados por E.F. WONDERLIN, de Glencoe, Illinois, E.U.C., que incluye preguntas específicas que debe hacerse al solicitante con respecto a su historia de trabajo, familia, social y personal. Además cada una de esas cuatro principales divisiones se concluye con una sección formada por preguntas que hace el mismo entrevistador. Y en base a las respuestas correspondientes es como se efectúa la puntuación de la entrevista.

ANTECEDENTES DE TRABAJO.

Donde se han diseñado preguntas para ayudar al entrevistador a establecer si el solicitante ha demostrado capacidad para crecer y desarrollarse en sus trabajos anteriores. Además nos interesa investigar:

- * La naturaleza de la experiencia de trabajo y su relación con el puesto que solicita.
- * Estabilidad y continuidad en los trabajos anteriores.
- * Evolución en cuanto a responsabilidades en los puestos de sempeñados, así como el aspecto económico.
- * Forma de relacionarse con jefes, compañeros y subordinados grado de relación y calidad de la misma.
- * Enfoque de sus intereses y motivación hacia el trabajo.
- * Motivo real de separación en cada uno de sus anteriores empleos.
- * Razón por la que le interesa la empresa donde está solicitando trabajo.

La información anterior nos proporciona un contexto amplio sobre la persona, si tiene posibilidades de desarrollarse y sentirse contenta en la empresa realizandose como individuo, o si por el contrario simplemente va a aceptar el trabajo sólo por su plir su necesidad económica inmediata.

Todo lo relativo a cómo obtuvo sus empleos anteriores, puede indicarnos qué motivaciones son las más fuertes y darnos datos sobre su madurez emocional y mental.

En caso de candidatos sin historia laboral, se deben evaluar sus posibilidades, ya que muchas de estas personas son jóvenes - que acaban de terminar sus estudios y pueden tener cualidades para llegar a desempeñar con éxito las tareas que emprendan, naturalmente con el entrenamiento, capacitación y supervisión adecuada.

ANTECEDENTES FAMILIARES.

El entrenamiento que el hombre recibe en su hogar puede afectar su capacidad para absorber críticas y someterse a la disciplina y su sentido de superioridad o inferioridad.

Las preguntas elaboradas sobre este tema extraen informes sobre el tipo de hogar en que se crió el solicitante y su situación doméstica actual, conduce hacia los mejores intereses del hombre mismo de la compañía.

Con respecto a esto nos interesa conocer:

- * ¿Con quién y cómo vive el solicitante?
- * ¿Cuánto tiempo tiene de habitar el domicilio que indica?
- * ¿A qué se dedican y dónde trabajan sus familiares más cercanos?
- * ¿Cuántas personas viven con él y que grado de parentesco los une?
- * En caso de tener hermanos, ¿cuántos y qué lugar ocupa el solicitante?
- * ¿Qué tipo de relación sostiene los miembros de la familia y el solicitante?
- * El sentido de responsabilidad que asume ante su familia.

La información sobre la historia familiar nos es útil para - observar con más cuidado los posibles problemas de desajuste del sujeto, y que quede claro que esto no indica en todos los casos , la presencia de un desajuste emocional.

ANTECEDENTES SOCIALES.

Muchas veces existe un gran deseo de asegurarse del trabajo; pero no para pagar el precio que exige el éxito. En esta sección el entrevistador investiga los intereses sociales del solicitante y las fuentes de su satisfacción social. ¿Existe una demanda social sobre su tiempo que no le permitirá trabajar horas extras - cuando fuese necesario? ¿Será suficiente el sueldo que se le va a pagar para cubrir los gastos que implica su vida social?. La presión económica que implica una actividad social muy extensa es - causa muy frecuente de la insatisfacción del empleado cuando el - desempeño propio de su trabajo no presente ningún motivo para la satisfacción. En ésta área se investiga:

- * Su ambiente social.
- * Clase de amistades que frecuenta y cómo influyen en su conducta.
- * Su socialidad.
- * ¿A qué se dedica en sus días y horas libres?

ANTECEDENTES PERSONALES.

En lo que abarca ésta sección nos interesa primordialmente - establecer la existencia o carencia de esas maneras de pensar o - actitudes ante la vida que le prestan al hombre el deseo de luchar y trabajar para salir adelante.

- * ¿Demuestra ambición?
- * ¿Reconoce la necesidad de trabajar duro y constante?
- * ¿Demuestra ideales elevados?
- * ¿Verdaderamente busca el éxito?

Así mismo este último punto lo podemos complementar con la escolaridad que es un requisito formal que varía para cada puesto.

Debemos considerar que la escuela es prácticamente el primer paso que dá el individuo fuera de su casa, en lo que a educación y disciplina se refiere. Es por ello que la investigación de la trayectoria escolar además de proporcionarnos un dato formal, nos informa sobre el grado de adaptabilidad del sujeto a sus normas y exigencias.

Al final de cada sección se asientan preguntas que se plantea el entrevistador a sí mismo y de esta serie de preguntas se deriva una puntuación cuantitativa. Se le asigna a cada pregunta un signo de más o de menos, como por ejemplo:

* ¿Ha demostrado el solicitante una actitud seria y sincera hacia el trabajo que ha estado desempeñando?

"sí (+), no (-). Se establece el número de signos de más y los de menos para cada solicitante y se obtiene una puntuación total que indica si el solicitante es prometedor.

5.1 MANERA DE FORMULAR PREGUNTAS. CLASIFICACION: ABIERTA Y CERRADA.

El entrevistador es quién asume la iniciativa en la entrevista de empleo. Busca respuestas a algunas preguntas específicas y busca también las reacciones y expresiones significativas por parte del solicitante.

La entrevista es generalmente "directiva" en el sentido de que el entrevistador, mediante sus preguntas lleva la discusión a una serie de puntos o conceptos que considera importantes. Por otra parte y hasta cierto grado, parte de la visita puede ser "no directiva", en el sentido de que anima al entrevistado a discutir cualquier tema que considere relevante e interesante.

Al preguntarnos qué información es la que se debe de obtener en una entrevista de selección, podemos responder que toda la necesaria, para determinar si el solicitante reúne los requisitos que le permitan desempeñarse en su trabajo satisfactoriamente desde el punto de vista de la empresa.

La información concierne a la personalidad total y no a rasgos o conocimientos aislados.

La PREGUNTA ABIERTA, no sigue ningún lineamiento, se limita a señalar el área que el entrevistador le interesa investigar, y sirve de guía para conducir la entrevista. Se utiliza generalmente en entrevistas no estandarizadas.

La pregunta abierta facilita el RAPPOR, proporciona información que no esperabamos, así como datos de la personalidad del entrevistado.

Este tipo de pregunta presenta algunas desventajas, ya que es más difícil de manejar, porque debe ser ajustada a cada persona, permite la desviación del tema de discusión e impide hacer un registro completo de lo expresado por el entrevistado, debido a que provoca una respuesta amplia.

La PREGUNTA CERRADA, sigue un esquema o patrón que persigue obtener información que sea comparable y factible de clasificar. Puede ser contestada con una o muy pocas palabras. Se utiliza preferentemente en las entrevistas estandarizadas.

La pregunta cerrada disminuye el RAPPOR, elimina datos de personalidad y proporciona otras técnicas.

Este tipo de preguntas encierra una gran limitación, ya que el entrevistador por lo general muestra poco interés en conocer los puntos de vista del entrevistado que no esten dentro de los lineamientos de la pregunta, y por otra parte, no presta atención a su ansiedad o a la sensación de inseguridad que pueda experimentar.

Con la pregunta abierta es posible alejarse de la rígida estructura del interrogatorio, facilitando un acercamiento más flexible. Permite al entrevistado expresarse franca y libremente, haciéndole sentir que se le presta atención y proporciona una información extensa y valiosa.

5.2 EL COMIENZO DE LA ENTREVISTA.

Abrir la conversación con preguntas inocuas, displicentes, ayuda a disipar la inquietud del postulante. Por ejemplo:

* ¿Tuvo alguna dificultad para encontrar la empresa?, ó

* ¿Cómo encontró el tráfico a éstas horas?

Los comentarios sobre el tiempo son siempre anodinos y permiten que las partes se pongan fácilmente de acuerdo.

Los comentarios sobre amigos comunes, o el colega que envía al postulante, constituyen un medio de suavizar el despegue de la entrevista.

El curriculum o la solicitud de empleo ofrecen una buena fuente de información para preguntas del tipo de una charla entre conocidos. Por ejemplo:

* "He visto que usted fue a la Facultad de Contaduría y Administración, ¿conoció al profesor Bonfil que enseña Recursos Humanos?"

* Veo que usted vive en Villa Coapa. Entiendo que se ha construido mucho por ahí.

El mostrar interés por una de las realizaciones del candidato o por sus empleos pasados, resulta halagador y ayudará a tranquilizarlo.

* "Me interesó mucho saber que usted trabajó en la compañía

Ford Motor Company. Me gustaría oír algo de lo que usted hizo allí".

5.3 COMO ENCARAR LA NERVIOSIDAD DEL POSTULANTE.

Una manera de superar la inquietud o la ansiedad del postulante manifestada en gestos nerviosos de sentimientos, gruñidos monosilábicos, ponerse los anteojos al despegar al hablar cada pocos minutos, etc., consiste en mencionar una experiencia común, como por ejemplo: la Universidad, el servicio militar, los hijos, pasatiempos, asociaciones profesionales o empresariales, a que pertenecen ambas partes, etc.

Suele ser también eficaz aludir a los éxitos, empleos u otras actividades pasadas del candidato que figuran en la solicitud o el curriculum vitae.

EVITAR comenzar la entrevista con una pregunta que pueda interpretarse como un reto. Por ejemplo la pregunta:

* ¿Por qué cree usted que puede desempeñar éste puesto?

Colocará al interesado a la defensiva y probablemente interrumpa el curso de información.

Este tipo de preguntas, de hacerse, deben serlo sólo en una etapa muy posterior de la entrevista.

5.4 LOS ANTECEDENTES DEL POSTULANTE.

Una vez entablada la conversación, el entrevistador puede ir formándose una idea de lo que ha hecho el postulante, preguntando qué tareas ha cumplido y qué responsabilidades asumió en su cargo anterior.

* Describame un día típico en su último empleo.

El candidato al puesto de Gerente de Servicios de Oficina, -

acaso conteste:

- * "Tenía a mi cargo la supervisión de los servicios de todo el edificio, 3 oficinistas, 3 mensajeros y la operadora del conmutador. También, mantenía constancia de todas las adquisiciones de muebles y equipo de oficina, instituí nuevos sistemas y procedimientos".

El entrevistador toma nota de las porciones de las declaraciones del candidato que deseará ahondar ulteriormente en la reunión.

5.5 INFORMACION DETALLADA SOBRE EDUCACION Y EXPERIENCIA.

He aquí un buen método, el de las cinco preguntas básicas sobre los estudios y puestos:

"¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién? y ¿Por qué?"

Para completar los antecedentes, sólo hay que agregar "¿Cómo?"

- * ¿Qué aptitudes se necesitaban para cumplir esa tarea?
- * ¿Cuándo se hizo cargo usted de éste tipo de trabajo?
- * ¿Dónde se aplicaba ésto?
- * ¿Quién era el responsable?
- * ¿Por qué tomó usted esa decisión?
- * ¿Cómo resolvió usted éste problema?

Al ir ahondando el entrevistador su interrogatorio, podrá distinguir al buen candidato del mediocre.

El ejemplo que sigue muestra cómo mediante las mismas preguntas exploratorias a dos postulantes al cargo de GERENTE DE SERVICIOS DE OFICINA, se obtienen diferentes respuestas que ayudan al entrevistador a elegir al individuo superior.

ENTREVISTADOR:

¿Según qué criterios asignaba usted trabajo a sus subordinados?

POSTULANTE "A":

Conocía la capacidad de cada uno y distribuía las tareas - consiguientemente.

ENTREVISTADOR:

¿Cómo se cercioraba de que el trabajo se hiciera correctamente?

POSTULANTE "A"

Yo mismo verificaba todo el - trabajo.

ENTREVISTADOR:

¿Lo llevaba eso demasiado tiempo?

POSTULANTE "A":

Era mi trabajo y yo lo hacía.

ENTREVISTADOR:

¿Cómo encontraba tiempo?

ENTREVISTADOR:

¿Según qué criterios asignaba usted trabajo a sus subordinados?

POSTULANTE "B":

Dividía a mi gente en cuatro secciones y cada una tenía a su cargo una porción específica del trabajo.

ENTREVISTADOR:

¿Cómo se cercioraba de que - el trabajo se hiciera correctamente?

POSTULANTE "B"

Se registraba todo el trabajo una vez terminado. Los - sectores críticos se verificaban regularmente. En cuanto a los aspectos de rutina, se hacían comprobaciones al azar.

ENTREVISTADOR:

¿Cuán eficaz era todo?

POSTULANTE "B":

Los errores eran mínimos, y ello me daba tiempo para - - atender otras cosas.

ENTREVISTADOR:

¿Por ejemplo?

POSTULANTE "A":

Me llevaba la mayor parte del día , y a veces trabajaba hasta la noche.

POSTULANTE "B":

Planificar, elaborar nuevos sistemas, etc.

Este interrogatorio inteligente reveló que el Postulante "B" era más sistemático y eficaz que el Postulante "A".

Otras serie de preguntas revela las aptitudes de supervisión:

ENTREVISTADOR:

¿Qué métodos utilizaba para apreciar la labor de la gente?

ENTREVISTADOR:

¿Qué métodos utilizaba para apreciar la labor de la gente?

POSTULANTE "A":

No teníamos un sistema formal. Si hacían un trabajo deficiente, se los hacía saber.

POSTULANTE "B":

La compañía no tenía un sistema formal pero periódicamente me reunía con mi gente y pasaba revista a su trabajo.

ENTREVISTADOR:

¿Y si trabajaban bien?

ENTREVISTADOR:

¿Con qué bases?

POSTULANTE "A":

Elogiaba el buen desempeño pero esto lo reservaba para un trabajo verdaderamente sobresaliente.

POSTULANTE "B":

Estipulabamos normas para cada fase de todo trabajo y cada persona sabía lo que de ella se esperaba. Hablabamos de los bien que cumplían. Si no lo hacían discutíamos qué podían hacer para mejorar.

ENTREVISTADOR:

Cuando se solicitaban ascensos o aumentos de sueldo, ¿en qué basaba usted su decisión?

ENTREVISTADOR:

Cuando se solicitaban ascensos o aumentos de sueldo, ¿en qué basaba usted su decisión?.

POSTULANTE "A"

Sabía quiénes trabajaban bien y quiénes mal y hacía mis recomendaciones.

POSTULANTE "B"

Aquellos que cumplían sus objetivos de manera regular recibían aumentos automáticamente. Los ascensos se daban en razón de un desempeño excepcional y de la capacidad de asumir los cargos más altos para las que pudieran estar calificados.

Para cada fase del empleo deben hacerse preguntas similares. Se derivan de la descripción del puesto, de consultas previas al jefe que supervisa el cargo, del conocimiento o de la observación personal del trabajo o de material escrito que describe las funciones del puesto.

A continuación se describen preguntas especialmente útiles para postulantes a cargos técnicos, administrativos y profesionales.

- * Para determinar la capacidad de un postulante de innovar y de adaptarse al cambio:
¿Cómo se modificó el contenido de su puesto desde que lo asumió y hasta la fecha que lo desempeño?
- * Para averiguar cuáles son sus fortalezas y debilidades:
¿Por qué cosas lo han felicitado sus superiores inmediatos?
¿Por cuáles lo han criticado?
- * Para evaluar qué disposición tiene a cumplir el trabajo que ahora está vacante:
Si usted desempeña este puesto, ¿a qué sectores haría una aportación inmediata?. ¿En cuáles necesitaría una mayor capacitación?.

5.6 REALIZACIONES PERSONALES ESPECIALES.

La esperanza de éxitos futuros descansa por lo menos en parte en el pasado desempeño. Un candidato superior por lo general - ha tenido realizaciones significativas en el pasado. Para revelar cuán significativas han sido a la pregunta inicial:

"¿Cuáles considera sus realizaciones más significativas?".- pueden seguir averiguaciones más a fondo.

Por ejemplo: si el postulante contesta:

"Puse en práctica un sistema que reduce los costos en un 10%"

El entrevistador debe pedir se complemente su respuesta:

"Describa el sistema original"

"¿Qué cambios introdujo?"

"¿Qué problemas enfrentó para ponerlos en práctica?"

"¿Cómo los resolvió?"

"¿Cuáles fueron los resultados?"

"¿Cómo midió las economías?".

Si un empleo anterior no se prestaba a ejercitar la capacidad creadora, o un exsupervisor sofocaba la iniciativa, sólo en la actividad externa podrán hallarse indicadores de competencia sobresaliente.

El talento aplicado a las actividades educativas, cívicas, - religiosas, profesionales o sociales, de canalizarse a la vida la boral, pueden producir un empleado excepcional.

5.7 LA APTITUD ORGANIZATIVA.

Para puestos que exigen una aptitud administrativa la capacidad del postulante de organizar el tiempo y planear el trabajo es crítica.

Por ejemplo:

ENTREVISTADOR:

¿Cómo organiza usted su día?

POSTULANTE "A"

Mi cargo es muy complejo. En realidad no puedo planificar. Siempre aparecen problemas y tengo que ser flexible si quiero resolverlos luego temprano y el teléfono empieza a sonar. Entre atender los problemas cotidianos y vigilar el trabajo, estoy ocupando todo el día.

ENTREVISTADOR:

¿Qué hace usted con lo que no puede atender debido a problemas inesperados?

POSTULANTE "A"

No me asusta trabajar muchas horas para terminar las cosas.

ENTREVISTADOR:

¿Hay parte del trabajo que pueda delegar en otros?

POSTULANTE "A":

Hay ciertas cosas que puedo delegar, pero como de todos modos tengo que verificarlo, a veces es más fácil que lo

ENTREVISTADOR:

¿Cómo organiza usted su día?

POSTULANTE "B"

Cada tarde, antes de retirarme fijo un plan para el día siguiente. Hago una lista de lo que debe hacerse, en orden de importancia. Sigo mi plan en la medida de lo posible. Naturalmente si aparecen problemas tendré que alterar mis planes. Pero al atender primero las cuestiones más prioritarias me cercioro de que se cumplan, ocurra lo que ocurra.

ENTREVISTADOR:

¿Qué hace usted con lo que no puede atender?

POSTULANTE "B"

Algunas cosas pueden esperar para más adelante. Otras las delego.

ENTREVISTADOR:

¿Qué delega?

POSTULANTE "B":

Cada uno de mis empleados tiene conocimientos especializados de varios aspectos del trabajo, y les asigno tareas en consecuen-

haga yo.

cia. También aliento a la gente a que se encargue de misiones especiales a fin de que se capaciten para cuando lo necesite.

Entre otras preguntas para examinar la aptitud organizativa - están las siguientes:

- * ¿Qué competencia tenía usted en materia de planificación?
- * Dé algunos ejemplos de planes en que participó en el último año.
- * ¿Qué decisiones podía tomar sin necesidad de aprobación de sus superiores?

Si el postulante ha tomado decisiones sobre el personal, compras y otras cuestiones importantes, el entrevistador deberá pedir ejemplos concretos.

Para averiguar si el postulante encara los problemas de modo sistemático debe pedírsele que explique en detalle cómo concibió determinada solución y las razones que le animaron para escoger un curso de acción y no otro a cada etapa.

Esto mostrará no sólo lo que hizo sino también cómo piensa.

5.8 CARACTERISTICAS PERSONALES

Existe una lista de cualidades personales esenciales para el desempeño de la mayoría de los cargos técnicos, administrativos y profesionales.

INTELIGENCIA.

¿Qué tipo de inteligencia se necesita para el puesto?

Si éste exige alguien que pueda pensar rápidamente bajo la -

presión de los acontecimientos, el entrevistador debe observar si responde de inmediato a las preguntas.

Si el empleo requiere una ideación reflexiva analítica, las respuestas rápidas a preguntas complejas son un mal indicio. La inteligencia para evitar problemas se define mejor planteando preguntas que pongan a prueba la lógica del candidato.

NIVEL DE ENERGIA.

Además de observar si el postulante se mueve rápidamente y con firmeza, el entrevistador puede preguntar:

- * ¿A qué tipo de actividades recreativas se dedica?
- * ¿Qué hace usted para mantener en buen estado físico?

Quienes se dedican a los deportes o mantienen cierta disciplina para conservar su estado físico, probablemente tengan mayor nivel de energía.

MADUREZ.

Preguntas que pueden determinar el nivel de madurez:

- * ¿Qué metas personales se ha fijado usted?

La gente madura suele fijarse metas más realistas para sí y para sus familiares.

- * ¿Cuál fue la decisión más importante que debió tomar en los últimos cinco años?
- * Dígame, ¿cómo llegó a esa decisión?

Puede tratarse de una decisión personal o profesional, las respuestas reflejarán la madurez y el juicio del postulante.

MULTIPLICIDAD DE RECURSOS.

Hay gente capaz de responder a todo tipo de pruebas: característica importante para quienes asumen tareas de responsabilidad.

Entre las preguntas adecuadas para determinar si el candidato es un hombre de recursos, están las siguientes:

- * ¿Cuáles fueron algunos de los problemas más difíciles con que tropezó en su último puesto?
- * ¿Cómo los resolvió?
- * ¿A quién acudió para que lo asesorara cuando no pudo resolver un problema de trabajo?

LIDERAZGO

Para un cargo de administración, no sólo resulta esencial la aptitud del liderazgo, sino también el administrativo correcto. - Como estos estilos van de autocrático al aquiescente, lo importante es que no choquen los estilos del postulante y de la empresa.

Por ejemplo:

ENTREVISTADOR:

Cuando se le presenta un trabajo urgente, ¿cómo logra que la gente lo termine a tiempo?

POSTULANTE "A"

Les decía qué hacer y lo hacían. Sabían quién era el patrón.

ENTREVISTADOR:

Cuando se le presenta un trabajo urgente, ¿cómo logra que la gente lo termine a tiempo?

POSTULANTE "B"

Los reunía, les explicaba el trabajo y les convencía de la importancia de cumplir en el plazo. Preguntaban si tenían alguna sugerencia sobre cómo cumplir la tarea a tiempo.

ENTREVISTADOR:
Y, ¿cómo resulta?

ENTREVISTADOR:
Y, ¿cómo resulta?

POSTULANTE "A"
Gruñían un poco, pero por lo general el trabajo estaba a tiempo.

POSTULANTE "B"
Trabajábamos en equipo y mi gente producía de verdad. Por lo general cumplimos nuestros compromisos puntualmente.

Estas respuestas dan un buen ejemplo de los dos estilos de liderazgo de los postulantes.

Más preguntas para hacer:

- * ¿Qué clase de otros "problemas humanos" encontró usted?
- * Dé algunos ejemplos y describa lo que hizo para resolverlos".

Esto permitirá que el entrevistador juzgue la competencia de los postulantes en materia de relaciones interpersonales.

Un error común: Emplear o ascender a alguien a la administración a base meramente de su competencia técnica; al mejor vendedor lo conviertan en gerente de ventas, un ingeniero competente lo contratan como gerente técnico. Administrar exige poseer características especiales. Afortunadamente hay gente que tiene aptitudes tanto administrativas como técnicas.

FIRMEZA DE CARACTER.

Preguntas típicas:

- * ¿Cuál fue la idea más original, inusitada o novedosa que incorporó usted a su empresa?
- * ¿Cómo persuadió a la administración de que la aceptara?
- * Trabajando en comité o en proyectos de equipo, ¿qué papel le tocó desempeñar?

- * Dé algunos ejemplos de situaciones en que debió convencer a otros miembros de un grupo que debían ver las cosas a su manera.

APTITUD DE TRABAJO DIRIGIDO.

Las respuestas a las preguntas siguientes revelarán cómo responde el postulante a las órdenes y cómo las cumple:

- * Describa los métodos de supervisión de cada uno de sus ex-gerentes. Evalúelos.

Esto ha de mostrar a qué tipo de conducción responde mejor - el candidato. El estilo de administración con que éste trabaja mejor, deberá corresponder al de la persona de quién dependerá.

ACTITUDES.

Es tan importante saber qué piensa un futuro empleado de su trabajo como la manera de cumplirlo, ¿Lo considera un engorro - - obligado, necesario para ganarse la vida, o algo que le reportará satisfacciones?. Esto podrá determinarse preguntando:

- * ¿Qué es lo que más (menos) le gusta de su puesto?
- * ¿A qué actividades se dedica fuera del trabajo?

La mayoría de los empleos no exige una dedicación total. Pero quienes cumplen tareas de administración o profesionales, una excesiva actividad externa tal vez indique que el postulante persigue realización fuera del empleo.

CAPACIDAD DE COMUNICARSE.

Si el puesto requiere pronunciar discursos o representar a la empresa ante otras, el entrevistador averigua la experiencia en estos terrenos y luego escucha las respuestas prestando atención a la claridad y la concisión.

Para la evaluación de la aptitud de comunicarse por escrito, se pide al postulante que después de la entrevista redacte una carta sobre algún problema específico que pudiera presentarse en su cargo.

5.9 PROPORCIONAR INFORMACION.

Una de las partes más importantes de la entrevista consiste en la información que se proporciona al postulante sobre la empresa y el puesto. Mientras el entrevistador evalúa al postulante para determinar sus condiciones, el postulante evalúa la empresa y el puesto.

El entrevistador no debe anticiparse a hablar mucho del puesto al comienzo de la reunión, porque el postulante sagaz aprovechará la información para adecuar sus respuestas a las preguntas. Por ejemplo: si el entrevistador dice que cierto aspecto del trabajo es muy importante, el candidato quizás exagere las partes correspondientes de su información.

No obstante debe darse cierta información básica sobre el cargo para poder determinar si al postulante le interesa ese tipo de trabajo.

La información general sobre la empresa puede proporcionarse en cualquier momento del proceso de entrevistas. Hay organizaciones que dan a todos los postulantes ejemplares de folletos en que se describe la compañía, sus productos o servicios y su historia.

Cuando se empieza a considerar seriamente a un candidato, puede dársele información adicional, tal como cifras de ventas (si no son confidenciales), organigramas que muestren cuál es la jerarquía administrativa. Esta información puede ser complementada con una breve relación sobre la empresa y su lugar dentro del ramo industrial a que pertenece. Por ejemplo:

"Nuestra empresa tiene 25 años, por nuestro tamaño, -- ocupamos el cuarto lugar en nuestro ramo, y esperamos estar entre las dos primeras apenas entre en funcionamiento nuestra nueva planta".

Otro tipo de información que debe otorgarse es la del puesto, una buena manera de empezar es dar al postulante la descripción - del puesto para que la lea. El entrevistador puede dar más detalles y responder preguntas. Entre lo que debe tratarse están las funciones involucradas, relaciones de dependencia, responsabilidades especiales, horario normal de trabajo, los problemas especiales vinculados al puesto, etc.

Un medio excelente de asegurarse que el postulante comprende lo que el puesto entraña es permitirle observar el puesto. Esto - sólo se hace en el caso de un candidato que interese seriamente a - la empresa.

5.10 PERMITIR QUE EL POSTULANTE HAGA PREGUNTAS.

Al alentarse a los candidatos a que hagan preguntas se les - dá la oportunidad de recoger información que el entrevistador acaso no les haya dado. Y el tipo y la hondura de la información que buscan los postulantes da al ejecutivo un medio más de evaluarlos.

Menos promisorios son los postulantes que hacen preguntas vagas sobre la empresa o el puesto, o cuyo interés principal radica en los beneficios personales: Vacaciones, días festivos, política de revisión de sueldos.

Quienes tienen algo más que ofrecer suelen preguntar lo siguiente:

- * Detalles sobre el puesto.
- * Datos técnicos relacionados con el cargo.
- * La capacitación en el empleo que ofrece la empresa.

- * Los planes de crecimiento de la compañía.

Aunque un candidato diga que no tiene preguntas que hacer, - puede inducirse a encontrarlas. Por ejemplo: el entrevistador - puede decirle:

- * Si usted empezara a trabajar en nuestra compañía, ¿qué cosas querría saber de inmediato acerca del puesto?.
- * Le he hecho una serie de preguntas sobre su formación, actividades y metas, ¿tiene usted alguna que hacer sobre las actividades y metas de nuestra compañía?.

5.11 SUGERENCIAS PARA EL ENTREVISTADOR.

Los buenos entrevistadores se hacen, no nacen. El estudio, la observación, la práctica y la autocrítica, son las sendas para lograr ser un mejor entrevistador.

- * Utilice el análisis de puestos como auxilio en la entrevista.
- * Prepare la entrevista con previo conocimiento de lo que busca y la mejor manera de encontrarlo.
- * Revise detenidamente los datos aportados por el candidato en la solicitud de empleo. Apoyándose al máximo en los datos proporcionados por el candidato en dicha solicitud.
- * Entreviste al candidato en privado; evite interrupciones.
- * Al conocer al candidato, dedique algún tiempo a "romper el hielo".
- * Explíquelo brevemente acerca de la empresa y del trabajo que está solicitando desempeñar.
- * Recuerde que se tiene una responsabilidad para con el solicitante, en cuanto satisfacer su curiosidad acerca del puesto en cuestión y los lineamientos de la empresa.
- * La efectividad de una pregunta depende tanto de su forma como de su contenido.

- * Escuche con atención, observe cuidadosamente y comente con algún propósito. Lo que un solicitante diga puede revelar más acerca de cómo dice las cosas, que acerca de las cosas que piensa.
- * Frases sueltas, aparentemente sin mayor trascendencia dichas por el solicitante, con frecuencia nos revelan rasgos buenos o malos sobre todo si tenemos oportunidad de escucharlo fuera de la entrevista.
- * Periódicamente haga que otra persona entreviste a los candatos después de haberlo hecho usted, con el objeto de comparar los resultados y las opiniones.
- * Deberá verificarse la efectividad de la técnica utilizada para la entrevista con los resultados reales observados posteriormente, en el desarrollo del trabajo de la persona contratada.
- * Al rechazar a un aspirante, hágalo con todo tacto y cortesía, dándole la debida orientación y alentándolo.

LO QUE NO DEBERA HACER EL ENTREVISTADOR.

- * No considere como evidencia cierta del candidato el hecho de que éste tenga experiencia variada. La experiencia prolongada sin progreso puede ser indicio de mediocridad. Una experiencia demasiado variada puede indicar inestabilidad.
- * Evite los riesgos del "efecto del halo", es decir, no deberá juzgarse en forma definitiva al candidato a causa de un determinado rasgo que nos atraiga o nos disguste.
- * Evite hasta donde sea posible, las preguntas a las cuales se pueda responder con un "sí" o un "no". Es preferible estimular las respuestas narrativas preguntando "qué", "cómo" y "por qué".
- * No discuta con el solicitante, ni haga juicios críticos negativos.
- * No intente engañar al solicitante o abusar agresivamente de él aprovechando su situación.

- * No considere que todos los datos contradictorios aportados por el candidato hayan sido proporcionados en forma deliberada o deshonestamente. La memoria puede fallar y en particular en condiciones que propicien un estado de tensión, como es en el caso de la entrevista.
- * Conserve el control de la entrevista, evitando hablar demasiado o permitiéndole que el solicitante haga lo mismo.
- * No permita que la entrevista resulte apresurada, ni tampoco dilatada.
- * No olvide que un trato cortés y amable, para con el candidato es fundamental para las buenas relaciones públicas.
- * No prometa al candidato sin estar seguro de poder cumplir su promesa.
- * No se olvide de anotar los datos e impresiones inmediatamente después de la entrevista.

MODELO DE PAQUETE DE PREGUNTAS.

A continuación se dan ejemplos de preguntas que nos aportarían datos relevantes. Con frecuencia alguna de estas preguntas nos mostrarán aspectos interesantes de la personalidad del entrevistado.

Analizando las respuestas a algunas de las preguntas siguientes, el entrevistador podrá tener bases más sólidas para juzgar las motivaciones, madurez, perseverancia y en general las características de personalidad y carácter del solicitante.

Preguntas Personales.

- * ¿Qué características de personalidad considera usted necesarias para el éxito de su trabajo?
- * ¿Qué clase de jefe prefiere?
- * ¿Qué clase de personas le disgustan?
- * ¿Ha sido intervenido alguna vez quirúrgicamente?

- * ¿Cuál ha sido la enfermedad más grave que ha padecido?
- * ¿Con qué frecuencia tiene usted reuniones en su casa?
- * Todos en ocasiones nos llegamos a sentir débiles e incompetentes, ¿qué factores, en su caso particular, le hacen sentirse débil e incompetente?.
- * La mayor parte de nosotros nos preocupamos en ocasiones de diversas cosas. En su caso, ¿cuáles son las cosas por las que se preocupa con mayor frecuencia?.
- * ¿Cuáles considera usted que son sus características positivas para el puesto que tenemos vacante?.
- * Según su criterio, ¿cuál es el motivo principal por el que debemos darle el trabajo?.
- * ¿Cuáles son los grados o años escolares que considera usted hayan tenido mayor influencia en el desarrollo de su carácter?
- * Además de este trabajo, ¿qué otro trabajo le agradecería hacer?.
- * ¿Qué es de lo que más se enorgullece en su vida?
- * ¿Qué piensa su esposa (o) del trabajo de usted?

Preguntas sobre el Historial Laboral.

- * ¿Qué fue lo que más ayudó a obtener su último trabajo?
- * ¿Cuándo ha estado usted más próximo a ser despedido?
- * ¿Por qué motivo?
- * ¿Alguna vez ha sido liquidado?
- * ¿Cuál fue el período de desempleo más largo que haya usted pasado?
- * ¿Qué cree usted que le faltó hacer para lograr un ascenso en su trabajo anterior?
- * ¿Qué aspecto de su trabajo fue motivo de crítica en sus anteriores empleos?

- * ¿En qué forma lo trató su último jefe?
- * ¿Qué aprendió en su último empleo?
- * De ser posible, ¿volvería a trabajar para la empresa anterior?.
- * ¿Por qué?

Preguntas sobre la Escolaridad.

- * ¿Qué ventajas educacionales ha tenido?
- * ¿Por qué fue o no fue a la Universidad?
- * ¿Por qué truncó sus estudios?
- * ¿En qué materias sobresalió?
- * ¿En cuál obtuvo los peores resultados?
- * ¿Qué materias le gustaban más?
- * ¿Cuáles le disgustaban?
- * ¿Se siente usted satisfecho con los estudios que realizó?
- * ¿Considera que eligió bien su carrera?. ¿Por qué?
- * De poder realizar otra, ¿cuál escogería. ¿Por qué?

MODELO DE CUESTIONARIO PARA SECRETARIAS.

- * ¿Dónde nació usted?
- * ¿Tiene usted hermanos?. ¿A qué se dedican?
- * ¿Qué lugar ocupa usted dentro de su familia?
- * ¿Cuál es la ocupación de su padre?
- * ¿Quién sostiene económicamente su hogar?
- * ¿Contribuye usted de alguna manera al gasto familiar?
- * ¿Vive usted en el domicilio que habitan sus padres?
- * ¿Cómo son sus relaciones familiares?
- * ¿Por qué se decidió a estudiar esta carrera?
- * Cuando se inició en esta carrera, ¿sabía usted que a ella co

respondían sus aptitudes?

- * ¿Cuándo se recibió usted?
- * ¿Estudia actualmente?
- * ¿En qué escuela?
- * ¿Domina usted la taquigrafía?
- * ¿Domina usted la mecanografía?
- * ¿En qué consistía su trabajo anterior?
- * ¿A que se dedicaba la empresa?
- * ¿Quién era su jefe inmediato?
- * ¿Usted empezó ganando el sueldo que me señala aquí?
- * ¿No le aumentaron el sueldo en alguna ocasión?
- * ¿Qué era lo que más le agradaba hacer?
- * ¿Qué era lo que más se le dificultaba en su labor?
- * ¿Algunas veces la ascendieron de puesto?
- * ¿Cómo eran sus relaciones con sus compañeros?
- * ¿Cuál es el medio ambiente en el cual se siente bien trabajando?
- * ¿Le gustaría trabajar en una empresa grande o pequeña?
- * ¿Cuáles son sus aficiones?

En ningún caso quizá habrán de usarse todas, sin embargo, el repasarlas antes de la entrevista nos permitirá hacer uso de ellas, según lo amerite el caso.

III, TECNICAS.

Vamos a explicar qué entendemos por técnicas. Técnicas es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Las técnicas de la entrevista son, por lo tanto, los instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma. Sin técnicas toda entrevista se convertiría en un interrogatorio simple.

Como todo instrumento, las técnicas pueden ser usadas correcta o incorrectamente, dependiendo ello del entrevistador, quién debe utilizarlas tomando en cuenta el momento, la persona y los fines de la entrevista. Lo esencial es captar primero el mensaje del entrevistado, para después responder con la técnica adecuada.

Las técnicas deben ser utilizadas por el entrevistador conscientemente, es importante que no se conviertan en actitudes falsas, ya que el uso inadecuado y artificioso de una técnica es contraproducente, deben por ésto, formar parte de la conducta espontánea del entrevistador.

Se utilizan técnicas al iniciar la entrevista, tales como la de establecer el RAPPORT, para motivar al entrevistado a cooperar y dar material, como la de "escuchar" para dirigir la entrevista, la que se refiere al manejo del lenguaje y aquella que tiene la finalidad de disminuir resistencias, así como las que hacen de la entrevista una situación segura.

El entrevistado llega a la entrevista con un determinado número de resistencias, de acuerdo con las circunstancias de la entrevista y su manera de ser particular. Del entrevistador dependen eliminar dichas resistencias, utilizando como ya dijimos las técnicas necesarias para que el entrevistado se sienta tranquilo y relajado, proporcionándole una atmósfera de confianza y seguridad en la que no se sienta inhibido, ni para expresarse ni para comportarse, permitiendo con ésto una buena comunicación.

1. TECNICA DEL EMBUDO.

Dicha técnica, utiliza al principio preguntas abiertas y cuando se ha establecido el RAPPORT y se requiere obtener datos precisos, se emplean preguntas cerradas.

La técnica consiste en dejar al entrevistado durante algún tiempo que dirija la entrevista, para después guiar al entrevistador la conversación sobre aquellos aspectos que no le parecieron muy claros.

2. TECNICA DEL SILENCIO.

Consiste en animar al entrevistador con gestos suaves y guardando silencio para que siga hablando.

Saber cuándo no debe intervenir en la entrevista es tan importante como hacerlo en los momentos oportunos. En ocasiones una nueva pregunta puede romper el hielo del pensamiento y sentimiento del entrevistado, lo cual nos priva de una información que puede ser sumamente valiosa.

Mantenerse callado es una forma de hablar, de comunicar al entrevistado el deseo de escucharlo, atenderlo y entenderlo. Esta es una técnica de presión, por lo que no hay que olvidar que debe utilizarse una vez que el RAPPORT se ha establecido.

3. UTILIZACION DE EXPRESIONES.

¡Hummm! , ¡Aja! , son dos variaciones de la técnica del silencio, sólo que este caso, como antes comentamos lo único que hace el entrevistador es una exclamación, también en un tono muy suave y después de hacerlo guarda silencio y espera.

Como comentábamos en temas anteriores ésta clase de actitudes neutrales por parte del entrevistador alientan al postulante a expresarse o profundizarse en algún tema.

4. LA PREGUNTA GUIA.

Consiste en formular una pregunta clave, que se utiliza para que el entrevistado se dirija a nuevas áreas, sin que esto implique un cambio brusco de tema.

Por ejemplo:

- * En cuanto a su experiencia administrativa, ¿podría decirme

5. LA PREGUNTA REFORZADA.

Que consiste en repetir lo que ha dicho el entrevistado, se emplea cuando el entrevistador quiere ratificar si entendió el mensaje que le desea transmitir el entrevistado.

Permite corregir algún problema de comunicación y hacer sentir al entrevistado que está siendo escuchado y comprendido.

Por ejemplo:

- * ¿Así que afirma usted que renunció a su empleo anterior por mejorar económicamente?

6. LA PREGUNTA ESPEJO.

Que es una variación de la pregunta reformulada y consiste en reflejar los sentimientos y actitudes del entrevistado hacia un determinado problema, cuando existen fuertes cargas emocionales consiguiendo por un lado, que el entrevistado se desahogue y por otro evaluando más objetivamente.

Por ejemplo:

- * ¿Y qué hizo usted cuando lo despidieron?

7. LA PREGUNTA ECO.

Que consiste en repetir al final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con objeto de que amplíe el tema que está tra

tando.

Por ejemplo:

* Pienso seguir estudiando. "¿Estudiando?"

8. LA PREGUNTA DE CONFRONTACION.

En dicha pregunta se trata de pedir al entrevistado datos y pruebas objetivas sobre lo que nos está diciendo; se emplea principalmente cuando el entrevistado trata de sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos y se le interroga sobre lo que suponemos exagera.

Por ejemplo:

* Tomando en cuenta que, como afirma usted, domina el Inglés le agradeceré continúe su plática en dicho idioma.

9. LA PREGUNTA PROYECTIVA.

Se trata de hacer una pregunta indirecta que investigue la opinión del entrevistado sobre determinado punto.

El objetivo es hacer sentir al entrevistado sobre determinado punto, con mayor libertad al expresar lo que opinan "lo demás" comunicando en las respuestas su propia manera de pensar.

Por ejemplo:

* ¿Qué opinaría su familia sobre.....?

* ¿Cómo cree que reaccionarían sus amigos ante?

10. LA PREGUNTA SITUACIONAL.

Es una variación de la técnica anterior. Consiste en pedirle al entrevistado se coloque en una situación hipotética y que nos diga lo que haría estando en ella.

Por ejemplo:

- * ¿Qué haría usted si fuera dueño de ésta empresa?
- * ¿Qué haría si se sacara el premio mayor de la lotería?

11. UTILIZACION DE LA MIMICA DEL AGRADO.

Cuando el entrevistado está hablando y el entrevistador hace gestos de aprobación como dando a entender que está de acuerdo con lo que la persona está diciendo, que va por buen camino, con ésta mímica de aprobación lo alienta a seguir adelante, le inspira confianza y además ésta técnica nos permite observar cómo reacciona - el entrevistado ante el "apoyo".

12. UTILIZACION DE LA MIMICA DEL DESAGRADO.

Es lo contrario de la técnica anterior. Se trata de que el entrevistador haga gestos como indicando cierta desaprobación o que no está de acuerdo, que el entrevistado no lo está haciendo bien, que lo que está diciendo no es bueno para el puesto que está solicitando, etc.

Esta técnica también es de "presión" y sirve para ver cuánta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si es capaz de mantener su juicio firme, si por el contrario, aparece inseguro o nervioso y trata de retractarse y de complacernos.

13. EXPRESIONES DE ESTIMULO.

Los estímulos pueden introducirse en cualquier momento de la entrevista, para indicar al entrevistado que se está poniendo - atención y se tiene interés en lo que está diciendo.

Los estímulos tienen diversos propósitos. Dan a entender al entrevistado, que el entrevistador comprende y está interesado y está escuchando atentamente. Indican que el entrevistador desea que el entrevistado continúe hablando sobre el tema.

Estos estímulos se manifiestan por el entrevistador mediante

sonidos o frases como:

- * "caray"
- * "que interesante"
- * "perfecto"
- * "muy bien"
- * "comprendo"
- * "adelante"
- * "magnífico"

Cuando el entrevistador los introduce con cierta frecuencia en la entrevista y los suprime, de pronto puede tener el efecto - de inhibir al entrevistado.

14. INTERRUPCIONES UTILIZANDO INTERSECCIONES REPENTINAS.

Este tipo de interrupciones tiende a hacer que el entrevistado reduzca o termine lo que está diciendo.

La interrupción puede inicialmente, ser anunciada por una intersección como: "este", "ah", "eh", por parte del entrevistador, con lo cuál está indicando al entrevistado que desea decir algo. Generalmente el entrevistado al darse cuenta de lo anterior terminará su frase y permitirá que hable el entrevistador.

Sin embargo, puede suceder que el entrevistado haga caso omiso de tales avisos y continúe hablando. Es entonces cuando verdaderamente haremos la interrupción al entrevistado. El momento más oportuno será cuando el entrevistado termine su frase.

Si las interrupciones se utilizan en forma dosificada con el propósito de aclarar, orientar o confirmar algún punto ó idea del entrevistado, la entrevista tendrá mayor consecuencia. No obstante, las interrupciones demasiado frecuentes, es decir, el abuso - de las mismas puede reducir la participación del entrevistado, - provocarle malestar, desconfianza e inseguridad a tal grado que -

lo haremos hermético y perderá interés.

Este tipo de interrupciones no debe hacerse al iniciarse la entrevista, ya que puede afectar al desarrollo favorable de la misma.

Si el entrevistador habla con continuidad, proporcionando espontáneamente sus ideas, sin salirse del tema y sin caer en repeticiones, el entrevistado no necesitará hacer mucho uso de estas interrupciones.

Pero pueden hacerse necesarias cuando el entrevistado sale del tema o prolonga demasiado sus respuestas.

15. MEDIANTE PRESION EMOCIONAL.

Las afirmaciones de presión emocional pueden ser útiles para conocer el grado de control emocional que el individuo tiene en sí mismo, y consisten en desaprobar lo que el entrevistado dice.

Es necesario tener presente que las respuestas no deben ser interpretadas aisladamente, sino en relación con los datos que puedan contener relativos a tipos generales de conducta. Cada contestación como vimos anteriormente, nos conduce de modo significativo a otras preguntas o a otros campos de información, que en ocasiones son de mayor importancia que la pregunta misma. Cabe al entrevistador estar alerta a las tales señales.

Por ejemplo:

* "Oiga, disculpeme, pero no estoy de acuerdo"

* "Lo siento, pero eso si que no lo creo"

16. MEDIANTE PRESION DE TIEMPO.

Se utiliza para explorar la capacidad de organización y de sintetización mental, pero sobre todo cuando se está bajo un límite

te de tiempo.

Por ejemplo:

- * "Dispongo de 15 minutos para entrevistarle"
- * "Le voy a pedir que en 5 minutos me platique un resúmen de su experiencia laboral".
- * "Hágame el favor de explicarme en 10 minutos, ya que es el tiempo que disponemos para esta entrevista, cuáles han sido sus trabajos anteriores, las causas de separación y los sueldos.

La aplicación de las anteriores técnicas depende primordialmente del dominio que el entrevistador va adquiriendo sobre el desarrollo de la entrevista, mediante la práctica. Así mismo el entrevistador debe incorporarlas a su propia personalidad y manera de ser, para que su uso sea totalmente natural y no artificial o falso.

IV. EVALUACION DE POSTULANTES.

El entrevistado desea obtener el empleo, ya sea que llenó o no los requisitos que se están buscando, por lo que tiende a ocultar las cosas que no le convienen que conozca el entrevistador, y que piensa puedan interferir en la obtención del trabajo.

No dudará en poner la verdad a un lado, en el momento que lo juzgue necesario y tratará de causar la mejor impresión posible, pues la necesidad de conseguir empleo así lo requiere.

1. CLASIFICACION GENERAL DE LOS DIVERSOS TIPOS DE CANDIDATOS.

Los candidatos que vayamos a entrevistar serán de muy diversos tipos. Lo más probable es que no encontremos ninguno igual a otro; no obstante, cada individuo tendrá características comunes que nos permita clasificarlos.

Antes de entrar en detalles sobre la clasificación, cabe aclarar que, desde luego habrá excepciones. En ningún caso se quiere decir que a todas las personas se pretenda catalogarlas o "encasillarlas" en los diferentes tipos.

La finalidad que se busca al presentar tal variedad de generalidades, es ayudar al entrevistador a detectar ciertas peculiaridades que no para todos los casos y puestos son del todo negativas, ya que, por ejemplo: la agresividad bien canalizada, desde luego es fundamental para un puesto de ventas. Hay que tomar en consideración el ya antes mencionado consejo de no dejarse llevar por la primera impresión que en nosotros forme el entrevistado, es preciso tener varias impresiones durante el desarrollo de la entrevista, y al final poder contar con un retrato lo más ajustado posible a la realidad del candidato.

1.1 CANDIDATO TIMIDO.

La ansiedad es lo que le inhibe y también un sentimiento de inseguridad. El remedio más fácil y más adecuado es proporcionar le apoyo. El entrevistador debe hablar hasta que el individuo se acostumbre a él, y después deberá sólo estimularlo con preguntas fáciles y concretas hasta que se sienta más confiado en sí mismo y en la situación de entrevista.

Deberá empezar a hablarle sobre temas triviales y si lo estima necesario, darle alguna información sobre el puesto y la empresa. La manera de formular preguntas, la expresión facial y la postura al sentarse del entrevistador, tiene mucha relación con la confianza que se le quiere proporcionar al entrevistado. En repetidas ocasiones la urgencia que tiene el entrevistador para hacer varias entrevistas en poco tiempo, puede transmitir su propia ansiedad y tensión a un individuo sensible y por lo tanto inhibirlo más. Este tipo de persona necesita que se le trate con sonrisas y afecto. Una vez que se logra conquistar la confianza del candidato inhibido, en la mayoría de los casos éste se siente dispuesto a desahogarse con el entrevistador y a platicarle todo lo relativo a sus problemas.

1.2 CANDIDATO AGRESIVO.

La sugerencia para conducir esta clase de entrevistas son todo lo contrario a las que se dieron en el párrafo anterior para el prospecto tímido.

El "RAPPORT" debe ser corto y en muchos casos dejar que el sujeto lo haga. No necesita grandes muestras de afecto y apoyo de parte del entrevistador sino, por el contrario, lo que él busca es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que le sea planteada en la entrevista; por lo tanto, hay que dejarle que satisfaga su necesidad dejándole que él hable bastante al principio. La gran mayoría de éste tipo de personas su actitud agresiva la presentan exagerada y es más aparente que real.

Después de los primeros diez minutos de la entrevista, tien-

de a disminuir y con la astucia propia del entrevistador, deberá conducirla sutilmente hacia las áreas que haya planeado investigar.

1.3 CANDIDATO MANIPULADOR.

La persona a que nos referimos considera que todos los seres humanos son vanidosos y trata de manejarlos por medio de la adulación. Clasico es que llegue a la entrevista con una actitud como ésta:

"¡Ah!, ¿usted es el famoso señor González?. No sabe cuántos deseos tenía de conocerlo, he oído hablar mucho de usted".

o bien,

"El Señor Pérez es íntimo amigo mío y me ha hablado muy bien de usted".

En ocasiones el entrevistador principiante cae en la treta y ni cuenta se dá de ello. Termina la entrevista y piensa:

"Que buena persona, ojalá que todas mis entrevistas fueran - así".

"Es lo que andábamos buscando, es un tipo estupendo y además muy motivador".

Este tipo de personas saben utilizar "sus piropos" a su favor, se expresan muy fácilmente, con mucha franquesa aparentemente, parecen un libro abierto, casi no permiten que les pregunten nada y hasta con excesiva seguridad preguntan al entrevistador si quiere saber sobre sus amplias experiencias, magnificas recomendaciones, o su sólida situación financiera.

Usualmente estan tratando de despistar al entrevistador de algunas áreas difíciles de tocar para ellos. Su meta es poder manejar la entrevista y al entrevistador como ellos quieran.

La técnica que debe usar el entrevistador es controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista, deberá tener especial cuidado de observar si está cubriendo sus objetivos o se está dejando engañar por un tipo demasiado hábil.

Como entrevistadores debemos aprender a "sentir" al entrevistado desde los primeros momentos con objeto de decidir qué técnica será la más adecuada para llevar a cabo la entrevista con éxito.

1.4 CANDIDATO EMBUSTERO.

Tiende a "inflar" las cosas más de lo que realmente son. Esta actitud es muy común en candidatos para puestos de ventas y relaciones públicas, con frecuencia tras de esta actitud hay sentimientos de inferioridad o fracasos, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con éste tipo de personas.

La técnica fundamental para manejar a éstos individuos es la confrontación, por ejemplo:

Si dice que toda su vida ha tenido siempre éxitos en las ventas y en sus trabajos anteriores ha sido considerado como de los mejores vendedores, bastaría confrontar su estabilidad, nivel socioeconómico actual, puesto que solicita y sueldo que aceptaría.

Cuando el entrevistador tenga sospechas de que está inflado los conocimientos técnicos que el sujeto entrevistado dice tener deberá procurar que un experto dentro de la empresa lo confronte.

En conclusión si desde un principio uno acepta las mentiras como reales, el sujeto se sentirá confiado para seguir inflando sus respuestas hasta que en el mejor de los casos llegue al punto de quedar en evidencia con algo absurdo, o que no pueda respaldar y entonces tendrá que retroceder y disculparse. Esto es muy revelador pero no ayuda mucho a mantener el RAPPORT con el entrevista

do. Por lo tanto es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre los puntos dudosos; ésto pone en estado de alerta al embustero, le permite decidir si quiere seguir "blo- feando", o si se decide por jugar en un plano más seguro y más apegado a la realidad.

1.5 CANDIDATO DERROTADO.

Aquel que piensa y además esta seguro, antes de la primera entrevista:

"Para qué, si ya sé que no me van a contratar".

Se debe utilizar, en éste caso, mucho RAPPORT, entusiasmarlo, descubrirle y explicarle sus aptitudes y habilidades.

1.6 CANDIDATO PRESUROSO.

Que desde antes de iniciar la entrevista nos la limita:

" Sabe, acepté que me entrevistara, pero ¿no tardará?, porque tengo un compromiso".

Con frecuencia cada vez que le preguntamos algo consulta su reloj y cuando él se siente de plano "acorralado", se retira de pronto diciendo:

"Disculpeme, pero voy a llegar tarde, mejor otro día vengo con más calma".

TECNICA: RAPPORT corto dado que no hay tiempo, interesarlo en el puesto, sueldo, posibilidades de desarrollo e ir intercambiando preguntas suaves, adentrándose más conforme se vaya calmando.

1.7 CANDIDATO SIMPATICO.

Aquel que al recibirlo dice:

"Permitame que le cuente lo que me acaba de suceder, es para ripley".

Con frecuencia trata de interrumpir cuando siente que le van a preguntar algo difícil y dice:

"A propósito de eso, me acabo de acordar de un anecdota muy interesante que me contaron. ¿No está muy ocupado, se la puede contar?".

TECNICA: Mínimo RAPPORT, preguntas directas, limitar tiempo de la entrevista.

1.8 CANDIDATO PARLANCHIN.

Es aquel que esquiva las preguntas, platicándonos del clima:

"Qué calor está haciendo en estos días, ¿verdad?".

Al igual que en el caso de la descripción anterior cuando -- siente que el terreno en que está entrando el entrevistador es es cabroso para ellos, de pronto nos platica sobre:

"Ya leyó lo que declaró el secretario de Hacienda".

TECNICA: Mínimo RAPPORT, preguntas directas, limitar el tiempo de la entrevista.

1.9 CANDIDATO DRAMATICO.

Es más frecuente en el personal femenino, entran a la expectativa, se les vé calmadas y tan pronto sienten dificultad en las respuestas que tendrán que dar y sorpresivamente dicen:

"Perdone que lo interrumpa, fíjese que estoy muy angustiada, porque tengo a un pariente enfermo, y para colmo mi padre no tiene trabajo.... y ..."

Hay excepciones desde luego, pero este tipo de personas tratan de jugar con los sentimientos del entrevistador, rehusan responder a las preguntas por "la difícil situación en que se encuentran" y por todos los medios intentan causar lástima, para con ello conseguir el empleo.

El entrevistador experimentado conoce éste tipo de argucias y detecta con facilidad la falsedad de las mismas.

TECNICA: No establecer RAPPORT y dar por terminada la entrevista.

Así como en los casos anteriores, pueden existir si hacemos la clasificación diversos y variados tipos de personas como: el AVENTURERO, el INCREDULO, el CRITICO, el OBSTINADO, el AUTORITARIO, el MENTIROSO, el ARRIESGADO, el PERFECTO, etc.

Cierto es que todos los humanos tenemos algo de cada uno, y el encuadrar a los candidatos en estos tipos, no quiere decir que por ello fueran a quedar definitivamente eliminados, pues dependerá del entrevistador profesional el buscar las virtudes y cualidades de las personas, tomando como base el tipo para elegir la técnica o estrategia que pueda ser más efectiva en el campo de la entrevista de selección, para continuar después con las demás fases que integran el proceso selectivo.

2. LA PLANILLA DE RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS.

Para sistematizar la evaluación de los postulantes se utiliza una planilla de resumen de las entrevistas como los que ilustramos en la figura No. 9.

En la columna de la izquierda se enumeran los "factores del puesto", obligaciones, responsabilidades, aptitudes y calificaciones, extraídas tanto de las especificaciones del puesto como de la descripción del puesto. Las condiciones del postulante se mencionan a la derecha, al lado de cada factor.

En la segunda hoja de la planilla se utiliza para comentar las características personales del postulante y sintetizar sus virtudes y debilidades.

En la figura No. 10 se ilustra un ejemplo completo de la síntesis de la entrevista a un postulante al cargo de Gerencia de Servicios de Oficinas.

Figura 9.

PLANILLA DE RESUMEN DE ENTREVISTAS	
POSTULANTE _____ FECHA _____	
CARGO DEL POSTULANTE _____ ENTREVISTADOR _____	
<u>FACTORES DEL PUESTO</u>	<u>ANTECEDENTES DEL POSTULANTE</u>
OBSERVACIONES: _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
APTITUDES REQUERIDAS: _____	_____
_____	_____
EDUCACION REQUERIDA: _____	_____
_____	_____
TIPO ESPECIFICO: _____	_____
_____	_____
RESULTADOS LOGRADOS: _____	_____
_____	_____
OTROS FACTORES DEL PUESTO: _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Figura 9 continuación.

<u>FACTORES PERSONALES</u>	<u>COMENTARIOS</u>
EVOLUCION DE LA CARRERA	
REALIZACIONES	
INTANGIBLES	
ASPECTO	
MOTIVACION	
HOMBRE DE RECURSOS	
ESTABILIDAD	
LIDERAZO	
CAPACIDAD CREADORA	
RAPIDEZ MENTAL	
NIVEL DE ENERGIA	
APTITUD PARA COMUNICARSE	
FE EN SI MISMO	
<p>COMENTARIOS</p> <p>FORTALEZAS DEL POSTULANTE : _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>LIMITACIONES DEL POSTULANTE : _____</p> <p>_____</p> <p>() HAY QUE EMPLEARLO.</p> <p>CAPACITACION ADICIONAL RECOMENDADA: _____</p> <p>_____</p> <p>() NO DEBE EMPLEARSE.</p> <p>RAZONES: _____</p> <p>_____</p> <p>OTROS COMENTARIOS: _____</p> <p>_____</p>	

Figura 10.

PLANILLA DE RESUMEN DE ENTREVISTAS	
POSTULANTE: <u>Juan José Pérez Suárez</u> FECHA: <u>Mayo 20, 1985</u>	
CARGO DEL POSTULANTE: <u>Gte. de Servicios de Oficina</u> ENTREVISTADOR: _____	
<u>FACTORES DEL PUESTO</u>	<u>ANTECEDENTES DEL POSTULANTE</u>
OBSERVACIONES: <u>Atención a clientes.</u>	
<u>Servicios de oficinas.</u>	<u>Fijó planes de trabajo, dirigió personal</u>
<u>Correspondencia y suministros.</u>	<u>A cargo del despacho. Útiles de oficina</u>
<u>Nombrar, capacitar y evaluar personal</u>	<u>10 personas supervisadas, poca rotación</u>
<u>Dirigir personal por medio de jefes.</u>	<u>Dirige sólo al personal sin jefes.</u>
<u>Fomular sistemas y procedimientos.</u>	<u>Implantó sistemas de atención de pedido</u>
<u>Adquirir equipo y provisiones.</u>	<u>Adquirió muebles, equipo y suministros</u>
<u>Preparar presupuesto departamental.</u>	<u>No tiene experiencia.</u>
APTITUDES REQUERIDAS: _____	

EDUCACION REQUERIDA: <u>Título Universi-</u>	<u>Título</u>
<u>tario.</u>	
TIPO ESPECIFICO: <u>Relaciones con el -</u>	
<u>puesto.</u>	
RESULTADOS LOGRADOS: _____	

OTROS FACTORES DEL PUESTO: <u>Comunicar-</u>	<u>Habla con claridad, consición y carác-</u>
<u>se bien.</u>	<u>ter.</u>
<u>Trabajar bajo presión.</u>	<u>Habituado a la presión del tiempo pa-</u>
	<u>ra cumplir.</u>

Figura 10 continuación.

<u>FACTORES PERSONALES</u>	<u>COMENTARIOS</u>
EVOLUCION DE LA CARRERA	Progreso constante aunque no rápido.
REALIZACIONES	Preparó sistemas y recomendó equipo que ahorraron a la empresa tiempo y dinero.
INTANGIBLES	
ASPECTO	Buena presencia.
MOTIVACION	Mira los objetivos sin ser exageradamente ambicioso
HOMBRE DE RECURSOS	Es flexible en la gestión del tiempo.
ESTABILIDAD	2 puestos en 10 años.
LIDERAZGO	Se gana la colaboración de su gente. Prepara gente para ascender.
CAPACIDAD CREADORA	Encara los problemas con criterio.
RAPIDEZ MENTAL	Respondió confiado y sin vacilar
NIVEL DE ENERGIA	Parece ser enérgico.
APTITUD PARA COMUNICARSE	Excelente en comunicación.
FE EN SI MISMO	Fé en sus aptitudes.

COMENTARIOS

FORTALEZAS DEL POSTULANTE : Sus antecedentes se aproximan a nuestras especificaciones, trabajo en los terrenos deseados, buen comunicador, buena presencia, bien organizado.

LIMITACIONES DEL POSTULANTE : No tiene experiencia en administración a través de jefes de sección. Sin experiencia en presupuestos.

(x) HAY QUE EMPLEARLO.

CAPACITACION ADICIONAL RECOMENDADA: Capacitación en presupuestos. Ayudarle a aprender a administrar por intermedio de jefes.

() NO DEBE EMPLEARSE.

RAZONES: _____

OTROS COMENTARIOS: _____

4. EVITAR JUICIOS SUBJETIVOS.

Los entrevistadores, consciente o inconscientemente formulan toda una serie de juicios sobre los entrevistados.

Por ejemplo:

Los entrevistadores no avanzados tienden a sobrevalorar la buena presencia y el encanto personal. Todo prejuicio inconsciente puede llevar a la selección de un candidato menos competente.

La mejor manera de evitar basar las decisiones en la predilección personal es tener consciencia de ésta.

Por ejemplo:

El entrevistador que tiende a relacionar la incompetencia con el exceso de peso, debe practicar el ejercicio mental de recordarse que el peso no influye sobre el desempeño de puestos técnicos, administrativos y profesionales.

Otro tipo de prejuicios consiste en atribuir gran capacidad a un postulante que tiene una característica excepcional.

Por ejemplo:

El entrevistador puede quedar tan impresionado por el dominio que tiene el candidato de la comercialización, que supone erróneamente que es excelente en administración, finanzas y otros sectores.

Los psicólogos, refieren lo anterior como el "efecto de aureola", porque parece cubrir al entrevistado una aureola que influye sobre el juicio que de él se hace en conjunto. Lo contrario del "efecto de aureola" es el "efecto de horquilla", pues en este caso el entrevistador proyecta una única debilidad convirtiéndola en incompetencia general.

A veces a un entrevistador le desagrada un candidato sin razón aparente. Tal vez lo asocia inconscientemente a una persona -

o experiencia desagradable.

Cuando el entrevistador no pueda explicar una impresión negativa sobre el entrevistado que, por los demás esté calificado para determinado cargo, debe pedir que lo entreviste alguna otra persona de la organización. Una segunda opinión impedirá el rechazo de una adquisición posiblemente valiosa para la empresa.

5. RESUMEN FINAL.

Cuando el entrevistador toma la decisión final del empleo, - debe evaluar las perspectivas a largo plazo de los candidatos teniendo en cuenta las oportunidades que la empresa puede brindar.- Tal vez se quiera elegir al postulante que tiene probabilidades - de asumir cargos más altos, aún cuando otros postulantes estén me- - jor calificados para la vacante específica.

Por ejemplo:

Se puede presentar el caso de que un postulante encaje bien en una vacante en lo que se refiere a conocimientos, experiencia, etc., pero quizá la compañía quiera considerar a un candidato me- - nos calificado pero con conocimientos. Por ejemplo, de computa- - ción, que resultan más importantes para los planes futuros de la compañía.

A la inversa, pueden existir candidatos muy bien calificados para el cargo actual, pero pudieran carecer de la educación, expe- - riencia propia de puestos de más alto nivel.

Todo entrevistador que entreviste a un postulante deberá com- - pletar una planilla de resúmen de la entrevista y formular una re- - comendación de empleo.

La decisión final la podrá tomar el gerente departamental en algunos casos, un miembro de la gerencia general o dirección. La recomendación de cada entrevistador debe ser considerada junto - con información de referencia y otras fuentes.

Toda reserva en cuanto a las condiciones debe discutirse con el postulante antes de que se concrete el ofrecimiento.

Por ejemplo:

Si el candidato no tiene experiencia en materia de elabora- - ción de presupuestos, pero sus antecedentes generales lo habilita- - tan para el puesto, podría hacérsele un ofrecimiento condicionado

a que se comprometa a seguir cursos sobre presupuestos o a aprender en el trabajo. Esta condición debe entenderse cabalmente con el postulante, hasta que lo comprenda claramente.

V. PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS ENTREVISTAS.

1. LIMITACIONES DE LAS ENTREVISTAS.

Al procedimiento de las entrevistas se le ha criticado en varias ocasiones por sus posibles limitaciones.

Entre las principales se encuentran:

- * Tendencia frecuente a omitir o pasar por alto consideraciones esenciales.
- * Peligro de "estereotipar" cuando el entrevistador "tipica" o "cataloga mentalmente" al solicitante y ve ciertas cualidades que pueden ser más aparentes que reales.
- * Una tendencia general a inferir demasiado de la apariencia y modales.

Partiendo del hecho de que las entrevistas son informativas. El peligro en su empleo surge en su mayor parte, en la interpretación de lo que se ve y se oye.

De hecho los más serios problemas o limitaciones nacen de la casi inevitable tendencia para interpretar las características físicas, la apariencia y los modales o peculiaridades. Es muy dudoso que pueda inferirse algo de la apariencia física con respecto a los rasgos de personalidad oculta.

Se cree y es cierto que, algunas generalidades quedan justificadas, pero la evidencia en cuanto a su validez es distintamente limitada.

En la práctica corriente, la validez de los hallazgos y la utilidad de la entrevista como instrumento de selección se aceptan ampliamente y frecuentemente sin objeción alguna. No obstante en algunas organizaciones los especialistas han sugerido la necesidad de una rígida confrontación. Han señalado algunas deficien-

cias y los peligros entrañados por la aceptación llana y sencilla de las conclusiones.

2. EVALUACION DE SUCESOS DEL COMPORTAMIENTO PASADO.

Probablemente una de las pruebas más duras para el entrevistador sea el postulante que acaba de terminar sus estudios.

¿Cómo puede determinar un entrevistador si se justifica invertir en el candidato el tiempo y dinero para capacitarlo?

La respuesta es que el entrevistador debe lograr que el postulante revele pautas de comportamiento pasado, ya que estas son las que posiblemente se extiendan a su próximo cargo y también su conocimiento del puesto que pretende ocupar.

Con preguntas escogidas se pueden obtener informaciones sobre distintos tipos de pautas de comportamiento, por ejemplo:

Para evaluar pautas de perseverancia, nos podemos remontar a la universidad y preguntar:

* ¿Qué cursos comenzó y abandonó después?

* ¿Por qué?

El postulante acaso demuestre una tendencia a desalentarse.

Para evaluar las pautas de motivación:

* ¿Cuáles eran sus ambiciones en la escuela?

* ¿Hasta qué puntos logró las metas de los grupos que encabezó?

* ¿Qué cargos de dirección alcanzó?

* ¿Cuáles son sus objetivos de carrera o profesionales?

La gente muy motivada tiene objetivos y se empeña por lograrlos a una edad temprana. Los estudiantes manifiestan generalmente

estas características mediante una activa participación en las actividades escolares.

En cuanto a la gente sin experiencia en un terreno específico, resultan muy útiles preguntas sobre situaciones hipotéticas.- Se puede preguntarle al postulante cómo encarar casos simulados - con que podría tropezarse en el empleo.

A continuación damos un ejemplo de una pregunta de este tipo para un puesto de atención a clientes:

PREGUNTA: "Un cliente está muy enfadado por la demora en la entrega de su pedido".

RESPUESTA DEFICIENTE: "Me disculparía por la demora y avisaría al departamento de entregas para que tome medidas"

RESPUESTA ACEPTABLE: "Me disculparía por la demora y le diría al cliente que, verificaré la situación y le haré saber cuándo puede esperar recibir el pedido; que haré personalmente - todo lo necesario para acelerar la entrega".

Para evaluar tendencias de trabajo, podemos preguntar:

* ¿Cómo organizaba usted su tiempo?

* ¿Cómo enfrentaba los informes que debía preparar?

Las características personales pueden medirse de la siguiente forma:

La INTELIGENCIA.- Según la jerarquía abanzada en las calificaciones de la escuela.

La INICIATIVA.- A través de las actividades extraescolares.

La CAPACIDAD CREADORA.- Mediante preguntas sobre pasatiempos proyectos que a juicio del entrevistador pueda demostrar la inventiva del postulante.

3. EVALUACION DEL CONOCIMIENTO GENERAL DEL PUESTO.

Esto puede verificarse con una pregunta directa:

* ¿Qué idea tiene usted del puesto que solicita?

Si el candidato pretende un cargo de asistente en el área de comercialización, debe tener una noción básica de lo que supone un puesto del área.

Aunque el postulante no sea capaz de describir el cargo mismo, su respuesta deberá mostrar si comprende o no el tipo de trabajo involucrado.

Por ejemplo:

ENTREVISTADOR: ¿Qué idea tiene usted del puesto de asistente de comercialización?

RESPUESTA DEFICIENTE: Supongo que ayudaré al gerente de comercialización a tratar los detalles de su cargo.

RESPUESTA ACEPTABLE: Un asistente de comercialización debe ayudar a preparar estudios sobre las necesidades de los clientes, analizar tendencias en diversos mercados, y ayudar a atender las relaciones con los clientes. Tal vez más adelante encuestas de mercado".

Otra buena pregunta complementaria puede ser:

* ¿Qué otros estudios tiene usted que le ayude a tener éxito en este tipo de trabajo?.

Algunos postulantes quizás hayan estudiado algunas materias específicas que han preparado para el puesto. De ser así, debe interrogársele sobre dichas materias, sobre los trabajos elaborados y proyectos en que participaron.

Si la educación de un candidato no ha sido específica, el entrevistador puede averiguar las aptitudes útiles que haya adquirido

do

Para descubrir condiciones de investigador, podemos preguntar:

- * ¿Qué proyectos desarrolló que requieren investigación?
- * Describa uno a detalle.

Para descubrir aptitudes de hablar en público:

- * ¿Qué oportunidades tuvo de hablar ante grupos?
- * Cuénteme alguna de ellas.

4. EXPERIENCIA EN OTROS TERRENOS.

Hay postulantes con muy buena experiencia pero en distintos tipos de actividades. Por ejemplo:

Siguiendo con el candidato al cargo de Gerente de Servicios a Oficinas que ya hemos hablado en capítulos anteriores, quizá ha ya supervisado un departamento de crédito.

Después de asegurar una relación armónica con el entrevistado, el entrevistador puede preguntar al igual que lo hizo con el postulante sin experiencia:

- * ¿Qué idea tiene usted del puesto de Gerente de Servicios a Oficinas?.

A esto debe seguirsele preguntando:

- * De su experiencia o formación pasada, ¿qué le puede ayudar a lograr el éxito en este puesto?

RESPUESTA DEFICIENTE: Puedo hacer todo lo que me proponga. - Aprendo rápidamente.

RESPUESTA ACEPTABLE: Como Gerente de Crédito, administré a -

personal compuesto por 8 empleados; nombré, capacité y dirigí a esta gente. Además formulé sistemas y procedimientos - que aceleraron el trabajo.

A los que obtuvieron experiencia en otros tipos diferentes de trabajo debe pedirseles ejemplos concretos de obligaciones y realizaciones. El entrevistador analiza cómo logró resultados y no qué tipo de trabajo realizó. También para este caso resultan útiles las preguntas sobre situaciones hipotéticas.

5. ERRORES COMUNES.

Existen varios errores comunes que se presentan en la entrevista por parte del entrevistador; a continuación enunciamos los más importantes.

* Soplar respuestas preferidas al postulante.- El entrevistador hace saber al candidato directa o indirectamente, lo que desea. Preguntas retóricas tales como "usted tiene experiencia en contabilidad de costos, ¿no?", provocan un "sí" aun cuando la experiencia del postulante sea mínima.

* Intimidar al postulante.- De este puede coartarse toda la comunicación sustantiva. Entre los ejemplos típicos de acciones intimidatorias están las siguientes:

- Hacer esperar al candidato durante un período injustificablemente largo.
- Utilizar un tono de voz hostil.
- Hacer preguntas amenazantes.
- Plantear trampas para revelar incongruencias.

Hay entrevistadores que se valen deliberadamente de estas tácticas para probar la fortaleza. Quieren averiguar si el postulante soportará las presiones del empleo.

Pero estas tácticas, propias de la técnica de entrevistas con STRESS, raramente tienen éxito.

El candidato que las sobrepase será un hombre templado, pero el entrevistador no habrá determinado si puede desempeñarse en el puesto o no.

* Hablar Demasiado.- Hay muchos entrevistadores que se pasan demasiado tiempo hablando del cargo, de la empresa o de sí mismos con lo que logran impedir que el postulante proporcione información vital.

* Tomar Demasiadas Notas.- Aunque las notas son importantes escribir demasiado sobre una entrevista distrae y puede inhibir la corriente de información que fluye del candidato.

* Utilizar Vocabulario Técnico ante postulantes no técnicos.- Si bien la utilización de la terminología adecuada es un buen medio para probar el conocimiento que un candidato a un cargo técnico tiene de su profesión, hay que evitarlo en el caso de los demás.

Los entrevistadores con experiencia de ingeniería u otra especialización técnica tienen la tendencia a olvidar la formación del interesado.

* No escuchar como se debe.- Tal vez la recomendación más importante para realizar buenas entrevistas sea ESCUCHAR. Contrariamente a la creencia popular, esto requiere un esfuerzo activo. Un buen modo de mantener la concentración consiste en dedicarse a estudiar la expresión facial del postulante y otras conductas no verbalizadas.

Normalmente los entrevistadores sin experiencia dejan vagar la imaginación. Según los psicólogos, la gente piensa varias veces más rápido de lo que habla. La mente del oyente se adelanta frenéticamente, completando subconscientemente las oraciones del postulante. Por lo tanto presume entonces, con frecuencia incorrectamente, que lo que dirán es lo que espera oír. Entre el momento en que el entrevistador completa subconscientemente la frase del candidato, y el instante en que este último termina de ha-

blar, el oyente absorbe su propia idea en lugar de la del orador, y su imaginación torna a divagar. Mientras las cosas sigan así, el entrevistador dejará de captar lo que diga el postulante. Cuanto más sepa el primero sobre la especialidad del segundo, más probablemente caiga en esta trampa.

En cierto momento el oyente comprenderá que, en realidad, ha dejado de escuchar. El primer indicio de ello es que del orador le llegan sonidos en lugar de ideas.

Aprende a captar y corregir con prontitud esta pérdida de atención es un paso importante para convertirse en un buen entrevistador.

Otros aspectos de la audición eficaz es mantener contacto visual con el postulante sin fijar la mirada, evitar anticiparse a lo que diga el entrevistado.

ERRORES COMUNES DEL ENTREVISTADO. (Postulantes con Problemas).

Si bien un entrevistador puede empeñarse por mejorar su técnica, hay ciertos problemas que escapan a su control: los que crea el postulante.

Puede que sean buenos candidatos, pero sencillamente se comportan mal en las entrevistas. O acaso tienen problemas que hagan imprudente contratarlos.

En seguida enlistamos algunos ejemplos:

* El postulante demasiado locuaz.-A cada pregunta responde con una disertación. Si se le pregunta la hora, contesta explicando cómo fabricar un reloj.

Si bien esto produce muy mala impresión, a caso se trate de suma nerviosidad que oculta el talento. Sin embargo, el entrevistador quizá necesite interrumpir con frecuencia para hacer preguntas concretas. Algunos candidatos parecerán demasiado desenvuel-

tos o relatarán una historia tras otra para disimular la falta de condiciones. Con un poco de paciencia, el entrevistador podrá - - apartar al bueno del incompetente.

* El Postulante reacio.- Para superar la renuencia que suele ser efecto de la ansiedad, debe dedicarse más tiempo a establecer un clima propicio. También en este caso puede dar buenos resultados hablar de cuestiones anodinas o felicitar al postulante (si corresponde) por algún aspecto de su formación. Una vez que éste afloja la tensión, habla con desenvoltura el entrevistador - puede entrar en detalles.

* El Postulante belicoso.- Es el que típicamente trata de poner al entrevistador a la defensiva, y hasta pretende arrastrarlo a una discusión sobre determinada aptitud.

Este tipo de personas no deben emplearse. Los entrevistadores acusados mantienen la calma en todo momento y nunca se dejan llevar a un entredicho, mantienen la iniciativa y ponen término a la entrevista, diplomáticamente, pero lo más rápidamente posible.

* El Postulante con alta presión.- Este tipo de postulantes suele describir otros ofrecimientos recibidos, principalmente de la competencia, y tratan de mostrar que si un entrevistador no toma una decisión favorable de inmediato, perderá un excelente elemento. Si se les apura a que den detalles o apunten realizaciones suelen responder con vaguedades, no concreto.

Trata de persuadir al entrevistador de que aunque tienen ligera experiencia, pueden desempeñarse en el cargo.

6. LO QUE NO DEBERIA HACER EL ENTREVISTADOR.

En una entrevista de selección de personal deben evitarse - los frecuentes errores que describimos a continuación:

* Utilizar un estilo que no sea acorde con la personalidad - del entrevistador, que no sea su comportamiento auténtico. Se ha

observado que algunos entrevistadores que durante la entrevista intentan transformar su verdadera personalidad para convertirse en severos psicoanalistas, experimentados psicólogos o agudos detectives, adoptando los modos de conducta que a su entender corresponden a dichos especialistas sólo ha logrado confundir a más de un candidato y a veces hasta confundirse ellos mismos.

- * No preparar la entrevista. "Con que vamos a ver, ¿qué le preguntaré?". Suele ser la expresión que primero le arrojan a un candidato, lo cuál refleja no sólo una falta de responsabilidad para manejar la selección de personal, sino una absoluta falta de imaginación.
- * Demostrar demasiada afabilidad al entrevistado, el cuál fácilmente la podría confundir con una actitud sospechosa.
- * Lanzar al entrevistado preguntas directas sobre temas íntimos.
- * Permitir que uno o varios terceros presencien la entrevista. Con ello el candidato podría ocultar ciertos detalles o inflar otros que le beneficien frente al público que circunstancialmente escuche.
- * Interrumpir con frecuencia para atender el teléfono, decir algo a la secretaria, firmar algún documento, etc., con lo que no permitimos la exposición coherente del entrevistado y le creamos una inadecuada presión.
- * Inducir la contestación del entrevistado a través de comentarios como los siguientes:
¿Verdad que usted piensa que...?
¿No me dirá usted que cree en?
- * Descargar su ira, frustración o agresividad en el entrevistado.
- * Entrevistar de prisa porque no se tiene suficiente tiempo para hacerlo.

VI, OTRAS FORMAS DE REALIZAR ENTREVISTAS.

Existen otras dos maneras básicas de variar el proceso de las entrevistas: una consiste en alterar el número de entrevistas porque pasa un candidato, y la otra, en modificar las características de la entrevista misma.

Las entrevistas consecutivas y en serie constituyen tipos de entrevistas múltiples.

Ofrecen a las empresas más de una opinión sobre el candidato. Las entrevistas por grupos y estructuradas, al alterar las características, brindan a los entrevistadores un método diferente de averiguación.

1. ENTREVISTAS CONSECUTIVAS.

Esta es la técnica utilizada más corrientemente. Los candidatos son seleccionados por un empleado de la empresa de jerarquía inferior. Los candidatos que son considerados dignos de pasar a otros análisis van al entrevistador de jerarquía inmediata superior quien los recibe y decide si ha de remitirlos a uno o más entrevistadores de mayor nivel. Los candidatos rechazados en cualquiera de estos niveles nunca pasan de éste.

Este procedimiento elimina a los aspirantes sin condiciones antes de que hagan perder el tiempo valioso a un ejecutivo mayor. A veces, dos o más entrevistadores de nivel inferior comparan sus evaluaciones y eligen a algunos candidatos destacados para someter los a entrevistas definitivas con un jefe de departamento o un miembro de la administración superior.

La desventaja que tiene éste sistema es que un ejecutivo de nivel bajo puede equivocarse y rechazar a un buen candidato antes de que un administrador superior tenga la oportunidad de considerarlo.

2. ENTREVISTAS EN SERIE.

En este sistema el departamento de personal o un asistente - administrativo, selecciona mediante criterios específicos a los - que evidentemente carecen de calificaciones. Todos los candidatos que satisfacen los requisitos básicos son entrevistados por lo me - nos por otros dos representantes de la empresa.

Pueden ser especialistas en personal, el jefe del departamen - to y otros miembros del departamento donde existe la vacante.

Ningún entrevistador puede rechazar a nadie por sí. Cada uno llena un resúmen para cada aspirante. Una vez terminadas todas - las entrevistas, se reúnen los entrevistadores, comparan sus resú - menes y deciden qué candidatos presentar al jefe del departamento para la decisión definitiva.

La entrevista en serie permite al gerente de quien dependerá el nuevo empleado, basar su decisión en las perspectivas y evalua - ción de muchos gerentes. Diferentes entrevistadores pueden descu - brir diferentes elementos o a su vez moderen los prejuicios de - los demás aumentando así las perspectivas de una decisión atinada en la selección final.

La mayor limitación del procedimiento consiste en el gran - tiempo que lleva su gran costo y las dificultades de programación ya que debe armonizar la disponibilidad de los entrevistadores. - Esto puede traer como consecuencia que origine demoras en cubrir la vacante y hacer que se pierda un candidato, que el lapso deci - da aceptar otro empleo.

3. ENTREVISTA POR GRUPOS.

En lugar de que cada uno de los representantes de la empresa entrevisten al candidato por separado, un grupo de ejecutivos lo ve al mismo tiempo.

Se organiza una conferencia, que preside algún miembro del grupo. Tras establecer un clima propicio, los ejecutivos hacen preguntas. No siguen ninguna pauta rígida, las preguntas son espontáneas.

Diferentes miembros del grupo, pueden hacer preguntas complementarias. Después de la reunión, el grupo debate cada caso y decide si se emplea o no al candidato, o bien, si demorará la decisión hasta haber entrevistado a otros aspirantes.

La entrevista por grupo reduce al mínimo el tiempo que los ejecutivos deben aportar de sus obligaciones normales, permite que todos los intervinientes basen sus comentarios y comparaciones en una experiencia uniforme y aumenta las probabilidades de que las preguntas que no se le ocurrieron a uno las haga otro.

Hay candidatos que se sienten intimidados por el grupo y no responden bien. Esto puede contrarrestarse hasta cierto punto advirtiéndoles por anticipado el objetivo de la entrevista colectiva que puede ser:

"Dar a varios ejecutivos un medio eficaz de intercambiar ideas sobre el puesto con el aspirante".

Puede decirseles también quién intervendrá en la reunión. No es aconsejable utilizar esta técnica en una primera entrevista. El candidato debe tener por lo menos una reunión preliminar con una sola persona.

Otro problema que se da en estos casos es de que un miembro del grupo llegue a dominar la reunión. Esto puede evitarse recor-

dando al grupo que todos los miembros deben participar y que ninguno deberá cumplir un papel más importantes que los demás.

Una variante de las entrevistas por grupos consiste en dos - entrevistas consecutivas con dos personas cada una. Esto combina la ventaja de las entrevistas por grupos en cuanto ahorra tiempo con la familiaridad y el marco menos intimidatorio de una reunión pequeña.

La Entrevista Estructurada.

Hay entrevistadores que prefieren valerse de una guía estructurada para asegurarse de atender todos los aspectos importantes y recoger toda la información esencial.

En seguida ilustramos la guía de una entrevista estructurada que contiene preguntas estandarizadas. (Fig. No. 11)

Figura 11.

GUIA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA	
	FECHA : _____
NOMBRE DEL CANDIDATO : _____	
DIRECCION : _____	
	TEL.: _____
CARGO O PUESTO : _____	
ENTREVISTADO POR : _____	
<p>I. FACTORES DEL PUESTO.</p> <p>1.- En su solicitud usted indicó que trabajó en _____ ¿ Cuánto tiempo estuvo empleado ahí?</p> <p>2.- Sirvase describir sus responsabilidades y obligaciones en dicha empresa.</p> <p>3.- ¿Cuáles eran las cosas que le agradaban especialmente de su puesto?</p> <p>4.- ¿Cuáles eran las que no le agradaban?</p> <p>5.- Dígame cuál considera su principal - realización en esa compañía.</p> <p>6.- Dígame qué progresos logró dentro de - esa empresa.</p> <p>7.- ¿Cuál fué la experiencia más valiosa - que obtuvo de ese cargo?</p> <p>8.- ¿Por qué se retiró (o por qué desea retirarse) de esa empresa?</p> <p>II. EDUCACION</p> <p>(Las primeras 8 preguntas son específicas para candidatos sin una carrera profesional</p>	<p>NOTAS Y COMENTARIOS</p>

Figura 11. continuación.

	NOTAS Y COMENTARIOS
<p>y las siguientes para candidatos con alguna educación profesional).</p>	
<p>1.- ¿Cuál fué el más alto nivel o grado máximo de estudios?</p>	
<p>2.- ¿Por qué decidió no proseguir su educación formal?</p>	
<p>3.- ¿Cuáles fueron sus calificaciones en general?</p>	
<p>4.- ¿En qué actividades extraescolares participó?</p>	
<p>5.- Hábleme de los cargos que ocupó en clase o en asociaciones estudiantiles.</p>	
<p>6.- Si trabaja, ¿cuántas horas por semana o cuál era su horario y en qué tipo de trabajo?</p>	
<p>7.- ¿Qué medidas ha tomado para adquirir educación complementaria desde que dejó la escuela?</p>	
<p>8.- ¿Qué capacitación obtuvo en la escuela que le ayudara en su trabajo?</p>	
<p>-----</p>	
<p>1.- ¿Qué le decidió elegir ésta carrera?</p>	
<p>2.- ¿Cuáles fueron sus calificaciones universitarias?</p>	
<p>3.- ¿Qué cursos universitarios inició y luego abandonó? y ¿Por qué?</p>	
<p>4.- ¿Cómo financió usted su carrera profesional?</p>	
<p>5.- ¿Qué educación o cursos adicionales ha recibido desde que terminó sus estudios?</p>	

Figura 11. continuación

	NOTAS Y COMENTARIOS
<p>6.- ¿Cuál fué el primer empleo de importancia que tuvo después de concluir la carrera?</p> <p>III. FACTORES TECNICOS O ESPECIALES. Aquí se desarrollan preguntas relacionadas con condiciones especializadas, capacitación y experiencia. Estas deben formularse para cada tipo de trabajo para el que se entrevista al candidato.</p> <p>IV. FACTORES INTANGIBLES.</p> <p>A).- OBJETIVOS Y MOTIVACION.</p> <p>1.- Hábleme de sus objetivos de carrera a corto y largo plazo.</p> <p>2.- ¿Cómo espera alcanzar estos objetivos?</p> <p>3.- ¿De qué manera un empleo en nuestra empresa le permitiría satisfacer sus objetivos de carrera?</p> <p>4.- ¿Qué factores han contribuido más en el pasado a su propio perfeccionamiento?</p> <p>5.- ¿Qué factores cree usted que le han obstaculizado un avance rápido?</p> <p>6.- ¿Qué aspectos de un trabajo le resultan más importantes?</p> <p>7.- ¿Cuánto espera ganar en la actualidad? ¿Cómo llegó a esa cifra?</p> <p>8.- ¿Qué piensa obtener en este empleo que no tenga en su cargo actual?</p> <p>B).- DESEMPEÑO EN EL EMPLEO Y ACTITUDES</p>	

Figura 11. comentarios.

	NOTAS Y COMENTARIOS
<p>1.- ¿Cómo describiría al jefe más eficaz que haya tenido? ¿Cuáles eran sus virtudes? ¿Cuáles eran sus limitaciones?</p> <p>2.- Describa a su superior menos eficaz.</p> <p>3.- Durante el pasado, ¿de qué lo han felicitado sus jefes?</p> <p>4.- Hábleme de algunos de los problemas más importantes con que tropezó en sus empleos. ¿Cómo los abordó?</p> <p>5.- Si se incorpora a nuestra compañía, ¿a qué área cree usted que haría su mejor aportación?.</p> <p>6.- ¿En qué terrenos podemos ayudarles a perfeccionarse?</p>	
<p>COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES GENERALES.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

La parte I de la Guía, abarca factores generales del puesto. Mediante una serie de preguntas se recaban datos sobre cada uno de los tres puestos anteriores del candidato. Sólo se anota la información esencial que el entrevistador necesita para recordar al aspirante.

La parte II, trata los antecedentes educativos. Puede utilizarse una sección para candidatos que no hayan tenido educación profesional y otra para quienes sí la tengan. Esta parte resulta especialmente valiosa para entrevistar a postulantes que hayan concluido su educación formal hace menos de cinco años.

La parte III, va encaminada a evaluar la competencia técnica o especializada. El entrevistador o el jefe del departamento debe confeccionar las preguntas según las exigencias del cargo.

La parte IV, se refiere a intangibles, tales como objetivos y actitudes.

Después de la entrevista, pueden apuntarse comentarios o recomendaciones finales.

Una ventaja de la Guía es que, el entrevistador puede comparar fácilmente a los candidatos, ya que a todos se les ha hecho las mismas preguntas básicas. Pero la Guía priva de la espontaneidad a las entrevistas y tiende a uniformarlas a todas. A veces los entrevistadores se muestran tan ansiosos por hacer la pregunta que sigue el formulario, que omiten completar adecuadamente las respuestas a preguntas anteriores y así dejan de absorber información valiosa.

Por supuesto que para un uso eficaz se impone la flexibilidad. El formulario es una guía, no un documento inconvencional. No es necesario hacer todas las preguntas a cada aspirante. Si una pregunta resulta innecesaria, puede omitirse.

4. LA SELECCION DEL MEJOR METODO.

El mejor método de entrevistar depende del tamaño de la em presa, la estructura organizacional y la importancia del puesto para el que se lleva a cabo dicho evento.

Una pequeña empresa tal vez no tenga los medios para realizar entrevistas múltiples. Bastará con una reunión de selección a cargo de un gerente de quien dependerá el postulante.

Si se desea una opinión más, podrá disponerse una entrevista con otro integrante de la administración.

Si se tratara de una persona que se tiene en cuenta para un puesto de determinada relevancia debe ser entrevistado por el gerente general y por otro ejecutivo superior. Si ello no fuera viable, puede bastar con que una persona ajena a la empresa pero que la conozca bien, tal como un abogado o un consultor de empresas. Para puestos importantes por lo tanto, habrá que tenerse en cuenta la opinión de otros entendidos, además del gerente general antes de adoptar una decisión definitiva.

En una compañía de tamaño pequeño con varios jefes de departamento y otras personas en cargos de administración, son especialmente eficaces las entrevistas en serie. También puede resultar las entrevistas por grupos. Pero si se recurre a estas últimas, debe familiarizarse a cada participante con su técnica.

Cualquiera que sea el sistema que se utiliza, habrá que adiestrar a cada entrevistador y dársele instrucciones sobre cómo emplear el resúmen de entrevistas y las planillas de resúmen de entrevistas eliminatorias.

VII. LA ENTREVISTA PARA OFRECER EL PUESTO.

Una vez tomada la decisión de elegir a una persona, el postulante es invitado a una entrevista en que se le ofrece el puesto.

En esta reunión deben explicarse todos los detalles del ofrecimiento y contestarle todas las preguntas que pueda tener el candidato sobre las condiciones.

Debe haber una clara comprensión de :

- * Remuneración y beneficios.
- * Fecha de entrada en funciones.
- * Necesidad de realizar viajes.
- * Requisitos de reasentamiento (si corresponde).
- * Plazo para aceptar el ofrecimiento.
- * Condiciones especiales de trabajo.

Remuneración y Beneficio.

En la entrevista, para ofrecer el cargo vuelve a especificarse el sueldo para que no haya malos entendidos. Si los beneficios se detallan en un folleto de la empresa, bastará entonces con entregárselo al candidato escogido. Los beneficios especiales que sólo se apliquen a éste pueden explicarse verbalmente.

Fecha de Entrada en Funciones.

Los postulantes que en la actualidad tienen un empleo que - rrán seguramente dar aviso previo a la empresa donde prestan sus servicios. En la entrevista para ofrecer el cargo debe estipularse una fecha concreta de entrada en funciones.

Necesidad de Realizar Viajes.

Debe detallarse aquí el número de viajes si los hay, así como su frecuencia. También ha de aclararse cómo se considerarán los gas

tos de viaje.

Requisitos de Reasentamiento.

Si el puesto se encuentra propenso a un inmediato reasentamiento, la compañía y el candidato deberán ponerse de acuerdo en la fecha en que se realizará la mudanza. También deberá tratarse quién y cómo ha de sufragar los gastos de traslado. Si se requiriera otro traslado en el futuro, también habrá de discutirse este aspecto. Si el postulante tiene serias reservas para desplazarse, la empresa deberá considerar el valor de sus servicios con la necesidad de traslado.

Plazo para Aceptar el Ofrecimiento.

Habrán candidatos que no estén en condiciones de aceptar de inmediato un ofrecimiento. Tal vez tengan reservas sobre el puesto u ofertas de otras compañías que quiera considerar. Por lo tanto, debe darse un plazo razonable para llegar a una decisión.

Condiciones Especiales de Trabajo.

Durante esta entrevista se tratan en detalle todos los aspectos del puesto que afecten al candidato fuera del trabajo y en el horario normal.

1. EL OFRECIMIENTO.

Con frecuencia un ofrecimiento de empleo se somete a ciertas condiciones como la realización de un reconocimiento médico satisfactorio, la recepción en la compañía de referencias, títulos académicos u otros requisitos necesarios para el puesto.

Todas estas condiciones deben explicarse en la inteligencia de que se retirará el ofrecimiento de empleo de no cumplirse estrictamente lo que se convino.

Por otro aspecto, muchas compañías hacen ofrecimientos verba-

les de trabajo. Algunas lo confirman por escrito. Otras hacen la oferta inicial por carta. Hay muchas que son muy formales cuando se trata de designar a un nuevo personal para cargos de administración, técnicos u otros de determinada jerarquía.

En seguida se ilustra un ejemplo de una carta de ofrecimiento. En este caso, se hizo un ofrecimiento inicial verbal y la carta lo confirma.

Junio 10. de 1985

SR. JUAN JOSE PEREZ SUAREZ.
P R E S E N T E.

Estimado Sr. Pérez:

Por medio de la presente le confirmamos el ofrecimiento de empleo que le formulamos ayer en nuestras oficinas. Nos complace ofrecerle el puesto de Gerente de Servicios a Oficinas en nuestras oficinas de nuestra planta matriz. El sueldo será de \$140,000.00 pesos mensuales. Anexamos a la presente un folleto en el que se describen nuestros servicios y prestaciones. Este ofrecimiento se hace con la reserva de que usted apruebe el reconocimiento médico que prescribe nuestra compañía.

Esperamos que usted nos haga saber su decisión a más tardar dentro de una semana y si podrá entrar en funciones 15 días después de esa fecha.

Anticipamos el gusto de verle incorporado a nuestra organización y confiamos en que así se inicie una relación mutuamente provechosa.

A T E N T A M E N T E

LA DCCION. DE RECURSOS HUMANOS

2. CONTRARRESTAR EL CONTRAOFRECIMIENTO.

Después que un candidato ha aceptado un ofrecimiento, es posible que en su organización actual le haga un contraofrecimiento. Para impedir una lucha prolongada o la anulación de una aceptación anterior, el entrevistador debe presumir que todos los candi datos actualmente empleados recibirán un contraofrecimiento.

Una estrategia consiste en preparar al postulante para que rechace el contraofrecimiento desde el mismo momento en que el en entrevistador le concreta el ofrecimiento.

He aquí alguna táctica para contrarrestar un contraofreci- miento futuro:

"Por lo que usted ha dicho, pienso que en su organización ac tual le harán un contraofrecimiento. Si así fuera, usted - querrá considerarlo seriamente. El contraofrecimiento con- templará el beneficio de la compañía, no el suyo. Si su - - empleador hubiera estimado a usted lo suficiente para au- mentarle el sueldo, lo habría hecho antes de que usted le - diera el preaviso de que renunciaría. Si usted acepta el - contraofrecimiento, la empresa lo tendrá como una maniobra de la cual se valió para obtener más dinero".

"En el futuro, se le considerará desleal".

"La compañía probablemente comience a preparar a alguien pa- ra que aprenda su trabajo. Querrá no verse nuevamente sor- prendido si usted decide repetir esta experiencia, y así po der reemplazarlo a su comodidad"

"La próxima vez que haya aumentos de sueldos, usted comproba rá que lo pasarán por alto".

Aducir estos argumentos antes de que el aspirante dé el pre- aviso a su empresa actual, reduce apreciablemente la probabilidad de que se acepte un contraofrecimiento.

3. COMO DIRIGIRSE A LOS CANDIDATOS RECHAZADOS.

A los aspirantes que no se emplean se les debe notificar de su rechazo. Aunque no es necesario dar al postulante la razón - concreta del rechazo, resulta descortés e indigno de la empresa el desconocerlo.

Lo más diplomático es informar a todos los postulantes, por adelantado que hay varios candidatos para el puesto y que el entrevistador se propone elegir el que más se acerque a cubrir los requerimientos establecidos.

Por lo tanto, cuando se rechaza algún postulante, concretamente lo que debe decirse es que uno de los otros candidatos - se encontró mejor calificado para el cargo.

De acuerdo a la política de la organización, a los candidatos de determinado nivel y a quienes se han sometido a varias en entrevistas pero que no reciben un ofrecimiento, debe enviárseles una carta amable y personal de agradecimiento por las atenciones prestadas a la organización.

En la Figura No. 12 mostramos un modelo de carta de rechazo.

Figura 12. CARTA DE RECHAZO.

Junio 10. de 1985.

SR. JUAN JOSE PEREZ SUAREZ.
P R E S E N T E.

Estimado Sr. Pérez:

Le aseguramos que no fué una decisión fácil, pero después de una deliberación cuidadosa hemos pensado que otro candidato al puesto de Gerente de Servicios de Oficina se acerca más a nuestras especificaciones del puesto.

Esto de ninguna manera va en menosprecio de la calidad de sus antecedentes ni de su carácter. Todos quienes en nuestra empresa lo entrevistaron tuvieron de usted una impresión excelente. Su experiencia definitivamente es superior.

Hacemos votos por el mejor de los éxitos en su carrera. Con sus virtudes, seguramente hará una aportación apreciable a cualquier empresa.

Lamentamos sinceramente que por esta ocasión no sea la nuestra.

A T E N T A M E N T E

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

C O N C L U S I O N E S

El hombre se da cuenta por experiencia propia y observación directa de lo que lo rodea, que hay ciertos tipos de actividades que realiza con éxito y otras que efectúa con muchas dificultades o simplemente que no puede realizarlas. Así mismo se percata también que cuando ejecuta una actividad que le satisface puede ser más eficiente y sentirse bien con tal actividad en comparación con otras.

Por lo anterior, la necesidad de seleccionar a trabajadores que puedan desarrollar las funciones específicas que la empresa requiere en cada una de sus actividades para el logro de su desarrollo se basa precisamente en el reconocimiento de la diferencia entre las personas. Esto es conocer, definir y valorar los conocimientos o aptitudes de los recursos humanos.

Partiendo precisamente de la premisa de que los Recursos Humanos son los más importantes de los factores con que cuenta una organización, puesto que puede mejorar y perfeccionar las actividades en bien de la empresa. Por lo que la etapa de selección de éstos es la más crítica y delicada, puesto que la decisión que tome la organización con respecto a la contratación de algún elemento deberá estar basada en la ó las entrevistas y podrá afectar a la empresa durante años y bien si es el candidato adecuado robustecerá a la organización y la ayudan a crecer.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. WURTZEL, HERBERT. EDITORIAL SERVICIOS DE PSICOLOGIA APLICADA, S.A., 1975.
- 2.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. LEONIE COMBLEME, LABERTINE. EDITORIAL CECSA , 1981.
- 3.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. PRIMERA PARTE, REYES PONDE, AGUSTIN. EDITORIAL LIMUSA, 1974
- 4.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. SEGUNDA PARTE, REYES PONDE, AGUSTIN. EDITORIAL LIMUSA, 1979.
- 5.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. ARIAS GALICIA, FERNANDO. EDITORIAL TRILLAS, 1980.
- 6.- "APUNTES SOBRE RELACIONES HUMANAS Y TECNICAS DE LA ENTREVISTA" LOPEZ GUIZAR, SALVADOR. I M S S, 1979.
- 7.- EL ANALISIS DE PUESTOS. REYES PONCE, AGUSTIN. EDITORIAL LIMUSA, 1975.
- 8.- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. MC. GREGOR, DOUGLAS. EDITORIAL DIANA, 1974.
- 9.- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. YODER, DALE. - EDITORIAL CECSA, 1960.
- 10.- PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION. OROZCO, JORGE ENRIQUE, EDITORIAL COPARMEX, 1980.
- 11.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL. DUNNETTE, MARVIN Y KIRCHNER, NAYRE. - EDITORIAL TRILLAS, 1979
- 12.- SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL. MONROY ENRIQUEZ, AGUSTIN. DIAGNOSTICOS ADMINISTRATIVOS POR COMPUTADOR, 1980.