

**GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS EN EL PROCESO DE  
SELECCION DE PERSONAL**

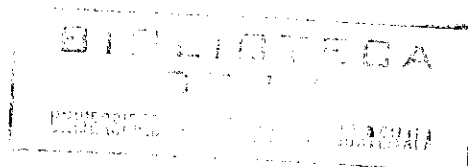
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Departamento de Psicología**

**GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS EN EL PROCESO DE  
SELECCION DE PERSONAL**

**ARLETTE ALCIRA GARCIA TRES**

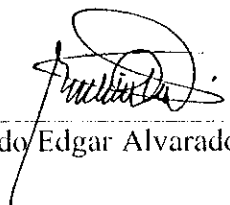


**Modelo de trabajo profesional para optar al título  
de Psicóloga en el grado académico de Licenciado**

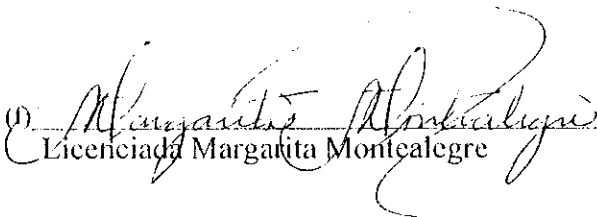
**Guatemala**

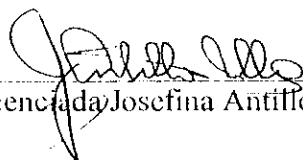
**1998**

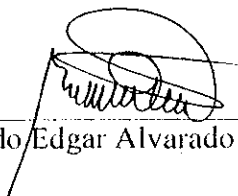
Vo. Bo. :

(f)   
Licenciado Edgar Alvarado  
Asesor

Tribunal:

(f)   
Licenciada Margarita Montealegre

(f)   
Licenciada Josefina Antillón

(f)   
Licenciado Edgar Alvarado

Fecha de aprobación: 7 de noviembre de 1996

## PREFACIO

Culminar una carrera universitaria, debería ser siempre motivo de reflexión para cualquier nuevo profesional, porque si bien es cierto que al graduarnos, coronamos con éxito una etapa de nuestra vida, también lo es que iniciamos una nueva, quizá más difícil que la anterior: poner en práctica lo que hemos aprendido.

Durante los primeros años de la carrera comprendí que para poder entender el comportamiento ajeno, era necesario empezar por entender mi propio comportamiento. Descubrí cuán difícil es conocerse a sí mismo y principalmente, aprender a aceptarnos tal como somos, requisito indispensable para poder sacar mejor beneficio de nuestras fortalezas y habilidades, minimizando nuestros defectos y debilidades.

En lo personal, considero que este proceso de cambio en la forma de ver las cosas, me ayudó a madurar y pude extraer del mismo muchas enseñanzas.

Aprendí, en primer lugar, que graduarme no significa el final de mi formación. Estoy consciente que debo seguir estudiando, mantenerme actualizada para poder competir con éxito en el campo de mi profesión.

Se produjo un cambio también en mi escala de valores. Considero haber superado la autosuficiencia de la que a veces adolecemos los jóvenes y haber aprendido a valorar el irremplazable apoyo de mi familia, la entrega de mis maestros y asesores, y por sobre todo, la infinita presencia de Dios en todo lo que hacemos y logramos.

Por eso hoy quiero dirigirme en primer lugar a El, para agradecerle haberme permitido alcanzar este triunfo y para pedirte que me ayude a aceptarlo con humildad y plena conciencia de la responsabilidad que, como profesional, tendré para con mi patria y mis semejantes.

Expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, por sus sabios consejos, su paciencia, su apoyo...en una palabra su amor, siempre abierto e incondicional. Especialmente a mi madre, por su constante estímulo y orientación.

Gracias también a mi Asesor de Tesis, Licenciado Edgar Alvarado, por su tiempo, sus consejos y su comprensión; y a la Licenciada Josefina Antillón Milla, Directora del Departamento de Psicología de la Universidad del Valle, por su eficiente dirección.

Y por último, un ruego al lector: Aunque se ha logrado bastante en los últimos años, en cuanto al reconocimiento de la importancia del Departamento de Recursos Humanos, aún hoy son pocas las empresas en las cuales ese Departamento está bajo la dirección de profesionales especializados. Muchas veces lo dirigen personas cuya formación profesional y/o técnica ha sido enfocada hacia otras disciplinas, tanto a nivel medio, como universitario.

De lo anterior se deriva una gran dosis de ausencia de científicismo o metodología apropiada en los aspectos más especializados de la dirección de personal. Y una de las áreas en las que probablemente hay más improvisación, es en la etapa de selección y más específicamente en lo que se refiere a la técnica para entrevistar candidatos. Casi cualquier persona, con poco o ningún conocimiento de Psicología o Relaciones Industriales, suele pensar que su sentido común, experiencia y "buen ojo" (como le llaman algunos), son suficientes para cumplir con esa delicada tarea.

Y aún reconociendo la validez de estos atributos, considero que, si se acompañan de alguna orientación más técnica y profesional, se podría mejorar sustancialmente la calidad de los procesos de selección de personal para las empresas, con el consiguiente efecto positivo sobre los índices de rotación y productividad.

Este trabajo de graduación, sin pretender convertirse en un tratado sobre la materia, persigue poner a la disposición de cualquier persona que tenga que desempeñarse como entrevistador, un manual práctico, sencillo y específico sobre uno de los más importantes aspectos del proceso de selección de personal, como es la entrevista.

A todo aquel que lo lea, le ruego no conformarse con el ejercicio intelectual que significaría su lectura. El valor de este trabajo está en su aplicación práctica. En la medida en que se logre ese objetivo: Aplicarlo con resultados positivos, consideraré haber cumplido el cometido que me impulsó a realizarlo.

## CONTENIDO

	Páginas
PREFACIO	I
CONTENIDO	IV
LISTA DE TABLAS	VIII
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEORICO	4
A. Terminología asociada con el empleo de personal	4
B. Consecución de personal	5
1. Concepto de selección	6
2. Pasos del proceso de selección	7
a. Recolección de Información acerca del cargo	7
b. Recepción preliminar de solicitudes	15
c. Elección de las técnicas de selección	16
d. La verificación de datos y referencias	20
e. El examen médico	21
C. Entrevista de selección	21
1. Elementos de la entrevista	22
a. Las personas	22
b. Relación	22
c. Objetivo	23
d. Ambiente	23

e. Tiempo	24
2. Etapas de la entrevista	24
	Páginas
a. Pre-entrevista o preparación	24
b. Apertura	25
c. Transcurso y desarrollo	26
d. Cierre	27
e. Post-entrevista o evaluación del candidato	28
3. Tipos de entrevista	29
a. Entrevistas no estructuradas	30
b. Entrevistas estructuradas	30
c. Entrevistas mixtas	30
d. Entrevistas de solución de problemas	30
e. Entrevistas de provocación de estrés	31
4. Errores que se comenten en el proceso de la entrevista	32
a. Errores cometidos por el entrevistador	32
b. Errores cometidos por el entrevistado	34
5. Desventajas de la entrevista	35
Confiabilidad	35
III. PROPUESTA "GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL"	37
A. Preparación para la entrevista	37

1. El análisis del puesto	37
2. Revisión de la solicitud de empleo	40
3.El tiempo para la entrevista	43
4. El ambiente adecuado	45
5. Objetivos claros	46
	Páginas
6. Las preguntas básicas	46
7. Los sentimientos del candidatos	47
B. Realización de la entrevista	47
1. Determine el modelo	48
2. Propicie la mutua comprensión	49
3. Escoja con cuidado la primera pregunta	50
4. Escuche en forma activa	51
5. Tome notas	53
6. Practique el lenguaje corporal	53
7. Estimule al aspirante para que hable	55
8. Considere distintos tipos de preguntas	57
9. Ajuste el enfoque a candidatos que tengan problemas	59
10. Planifique con cuidado las entrevistas en equipo	61
11. Determine cuándo terminar la entrevista	61
C. Errores durante la entrevista	62

D. Redacción de la entrevista	63
1. Evite el lenguaje subjetivo	64
2. Evite registrar opiniones	64
3. Refiera hechos relacionados con el cargo	64
4. Emplee frases descriptivas	64
5. Asigne valores numéricos	65
IV. BIBLIOGRAFÍA	67
APENDICES	69
A. Preguntas abiertas relativas al trabajo y a la educación que pueden formularse durante la entrevista	69
B. Términos de lenguaje subjetivo a evitar en el informe de la entrevista	74
C. Ejemplo de cómo referir en el reporte de la entrevista los hechos relacionados con el cargo	75
D. Formulario de evaluación de entrevista	79

## LISTA DE TABLAS Y CUADROS

Tablas		Páginas
2.1	Definición de algunos términos empleados para designar el empleo de personal	4
2.2	Aplicación de algunas pruebas empleadas para la selección de personal	18
2.3	Ejemplo de formulario de evaluación de entrevista	28
2.4	Diferentes combinaciones de entrevistados y solicitantes	29
2.5	Aplicaciones de los diferentes tipos de entrevistas de selección	32
3.1	Interpretaciones de ciertos mensajes no verbales	54

## I. INTRODUCCIÓN

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico; en otros pueden ser necesarios varias entrevistas, una batería de tests e investigaciones elaboradas para otros puestos.

En efecto, de todas las formas y los procedimientos de selección que son comúnmente empleados como base para obtener información sobre el solicitante que va a ser evaluado, la entrevista es el medio de selección de personal más antiguo y popular de todos.

Aunque en el mejor de los casos es una herramienta imperfecta, la entrevista tiene ciertas ventajas que lleva al personal encargado de seleccionar personal para una empresa a considerarla en forma favorable. Las permite realizar la observación del empleado en prospecto y explorar los factores que pueden ser importantes para el éxito en el trabajo. A pesar de sus deficiencias, no es factible que se descarte o reemplace a la entrevista en un futuro próximo y quienes la practican deben aprender a obtener el máximo beneficio de ella.

Para ello debe aprenderse a entrevistar. En efecto, aprender cómo entrevistar es similar a aprender cómo tocar un instrumento musical. Una persona puede aprender bajo la dirección de un maestro de música o puede aprender por su propia cuenta. Ordinariamente es mejor ser enseñado por un instructor de música. La persona que ha aprendido de oído, rara vez desarrolla la eficiencia musical de quien ha sido enseñado formalmente. Lo mismo sucede con la persona que aprende a entrevistar por sí mismo. Cuando se le compara con el entrevistador que ha recibido instrucción y práctica supervisada de un entrenador calificado, el entrevistador que aprendió por sí solo a menudo es torpe e ineficaz.

En cierta forma, el músico principiante tiene ventaja sobre el individuo que aprende a entrevistar. El primero puede aceptar el hecho de que no sabe mucho acerca de cómo tocar un instrumento musical debido a que no lo ha hecho antes. Por tanto, tiene poco que desaprender, no tiene hábitos malos que romper y ninguna necesidad para defenderse de cualesquiera competencias relacionadas. El entrevistador en ciernes, sin embargo, ya tiene habilidades para la conversación que ha desarrollado a lo largo de los años. La habilidad para expresarse le ha ayudado a llegar hasta donde está; probablemente disfruta platicar y siente que lo hace bien. Consecuentemente, está menos consciente de la necesidad de mejorar sus habilidades para la entrevista. Hablar demasiado, escuchar muy poco y vagar sin objetivos, de un tópico a otro puede no afectar en un grado considerable a la conversación ordinaria, pero estas tendencias no son conducentes para una entrevista efectiva. Más aún, el entrevistador novel se puede ofender rápidamente por cualquier crítica, no importa qué tan constructiva sea.

Esta última razón adquiere mayor significación si se considera que en los últimos años el auge de la psicología industrial y la administración de recursos humanos ha hecho proliferar el mercado de trabajo en estas áreas. No obstante, muchos son los estudiantes y profesionales de psicología, administración, ingeniería, recursos humanos u otras áreas afines, que han decidido incursionar en este campo profesional, ya sea como asistentes o gerentes de reclutamiento y selección de personal.

Asimismo, en el proceso de consecución de recursos humanos para una empresa, la selección de personal resulta un filtro de entrada. A través de él se escoge y clasifica a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Y, como ya se mencionó, una de las formas de selección más populares es la entrevista.

Sin embargo, quienes en su formación académica sólo han recibido una orientación general y no específica sobre la entrevista de selección de personal, pueden sentirse inseguros y faltos de preparación cuando deben realizar esta tarea y, posteriormente, con

base en ellas tomar la decisión de contratar o referir al solicitante con los empresarios que ofrecen la plaza que los solicitantes aspiran ocupar.

Esto justifica la realización del presente modelo de trabajo profesional, el cual pretende constituirse en una pauta auxiliar analítica, sistemática y objetiva que facilite el proceso de la entrevista y el análisis de sus resultados, especialmente a los estudiantes y profesionales con poca experiencia que incursionan en el campo de la selección de personal.

Dicha pauta busca determinar un sistema estándar y objetivo que califique en forma constante las variables o factores que inciden en la realización de una entrevista de selección: las propiedades físicas y psicológicas del entrevistado, historial de empleo, educación, actitud hacia la entrevista, el puesto de trabajo, su vida familiar, su solvencia económica, su vida social, sus aspiraciones y metas futuras.

Finalmente, debe recordarse que si bien la entrevista es un excelente medio para recabar información respecto de los candidatos dentro del proceso de selección de personal, la misma deberá auxiliarse del empleo de pruebas técnicas-ocupacionales y/o tests psicométricos, cuando se encuentren disponibles cualesquiera de estos instrumentos y éstos midan o evalúen las características que interesan en un determinado candidato para un puesto de trabajo.

## II. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se describen los fundamentos teóricos que servirán de base para el desarrollo de la propuesta a formular en el presente modelo de trabajo profesional.

### A. Terminología asociada con el empleo de personal

Diversos son los términos que han sido usados para designar el proceso mediante el cual se consigue personal para un puesto determinado dentro de una empresa. Entre ellos, ingreso, selección, búsqueda, incorporación, entrar o entrada, reclutamiento, tomar y emplear. Todos ellos tienen significado quizá no suficientemente claro y por ello se estima conveniente analizar sus diferencias, para lograr una mejor comprensión de ellos y por ende del tema. Este análisis se puede efectuar al revisar la siguiente tabla.

**Tabla 2.1**

**Definición de algunos términos empleados para designar el empleo de personal**

TERMINO	DEFINICION
Ingreso	acción de ingresar
Búsqueda	acción de buscar, es decir, hacer diligencia para encontrar alguna persona o cosa.
Incorporación	agregar o unirse una o más personas a otras para formar un cuerpo.
Entrar	empezar a formar parte de una corporación.
Reclutamiento	acción y efecto de reclutar, es decir, alistar reclutas (soldados).
Selección	elección de una persona o cosa entre otras, prefiriéndola.
Tomar	emplear.
Empleo	acción de emplear, es decir, ocupar a uno, encargándole un negocio, comisión o puesto.

**Fuente:** Marietany (1972: 46).

La palabra empleo es con exactitud aquella que se aplica de una manera completa a aquello que una empresa desea, o sea, tener un nuevo empleado, dar ocupación a alguien.

Otra palabra que se aproxima a un concepto tan exacto y completo es reclutamiento, pero éste, en sentido estricto, se refiere exclusivamente a la incorporación de soldados (alistamiento de reclutas), es decir, que supone un nivel bajo (no aplicable a oficiales) y una medida de coacción, sea esta legal o moral (es decir el servicio militar o un caso de guerra).

Sin embargo, quien desea emplear, quiere también tomar, pues en distintas acepciones estas palabras son sinónimas. O sea que debería hablarse de toma de personal y, correctamente de una entrevista para la toma de personal. No obstante, la amplitud de significados de la palabra toma no parece aconsejable se le utilice más allá que de una manera circunstancial, tomando en cambio la voz empleo para designar esta técnica, visto su significado más estricto.

Y si se sigue con el análisis también se advertirá que al tratar de emplear se quiere ingresar o incorporar a un nuevo empleado a la empresa. O sea que con estas voces se aplican al hecho de pasar una persona a formar parte de un grupo de personas.

Finalmente conviene notar que para lograr ingresar a una persona a determinada empresa, antes se tiene que encontrarla y para ello se tiene que buscarla, ya que muy excepcionalmente coincidirá una necesidad de la empresa con la aparición de una persona que sea exactamente la que cubre esa necesidad, y aun en ese caso cabría analizar si no conviene tener más de un candidato para el puesto.

Realizada la búsqueda y habiendo encontrado a los posibles candidatos se tendrá que elegir entre ellos, o sea que se hará una selección.

En síntesis, y hablando en sentido estricto, en vez de reclutar personal, se empleará personal, al cual se incorporará a la empresa; y para lograrlo se hará una búsqueda y como parte de ella la selección. Por esto en el presente modelo de trabajo profesional se ha preferido referirse a la entrevista para la selección de personal.

## **B. Consecución de personal.**

Para obtener el personal para una empresa deben efectuarse dos fases: una de reclutamiento y otra de selección. "El reclutamiento tiene por objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos" (Chiavenato, 1994: 185).

En cambio, el objetivo específico de la selección es "escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización" (Chiavenato, 1994: 185).

Ya que el objetivo central de este trabajo consiste en propiciar una mejoría en el uso de la entrevista como técnica de selección de personal, se hace necesario exponer con mayor amplitud otros aspectos concernientes a la selección de personal.

**1. Concepto de selección.** Chiavenato (1994 : 185) define la selección de recursos humanos como:

"Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal".

De esta definición se puede deducir que la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) adecuación del hombre al cargo, y
- b) eficiencia del hombre en el cargo.

Por otra parte, es importante que se conceptualice a la selección como "un proceso de comparación y otro de decisión" (Chruden y Sherman, 1992 : 134).

La entrevista debe mirarse como un proceso real de comparación entre las exigencias del cargo (aquellas exigencias que debe cumplir el ocupante de una plaza) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. En efecto, como se explica más adelante, es necesario que previo a entrevistar a los candidatos para el cargo a ocupar, el entrevistador se familiarice con las características del cargo que se va a ocupar. Para ello es importante que el entrevistador conozca los deberes y las responsabilidades del cargo, la educación y la experiencia previas necesarios para desempeñarse efectivamente en el cargo, así como otros requisitos intangibles relacionados con el mismo, las relaciones de

dependencia y la toma de decisiones, el ambiente de trabajo, las escalas de remuneración, la cuestión sindical, las oportunidades de progresar dentro de la empresa y otros requisitos especiales que el cargo a ocupar pueda tener. Todo esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión al momento de tomar la decisión de a que candidato contratar.

Por otra parte, la selección es un proceso de decisión ya que, establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requeriente los tome en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

La comparación es típicamente una función desarrollada específicamente por la dependencia de selección de recursos humanos de una empresa o una agencia privada, mientras que la decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del inmediato superior o del organismo requeriente.

Finalmente, para poder tener una mejor comprensión del concepto de selección de personal, se estima conveniente señalar que por ser un proceso la selección consiste de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados (Werther y Davis, 1992: 106).

**2. Pasos del proceso de selección.** Como ya se ha señalado, el concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la misma organización para llenar vacantes internas.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que seguidamente se describen.

**a. Recolección de Información acerca del cargo.** Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna

validez es necesario que se base en un criterio predeterminado, el cual frecuentemente se forma a partir de las opciones de información que se mencionan a continuación.

**1) Análisis del cargo.** Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información respecto de los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

Para ello es conveniente que el especialista en recursos humanos pase algún tiempo en el departamento donde existe la vacante, que observe el comportamiento de la persona que desempeña las diversas labores del cargo y que converse con ella al respecto. Asimismo, que hable con el supervisor respectivo y se entere de lo que él piensa sobre el significado de ese cargo, y si es posible, busque empleados que lo hayan desempeñado con anterioridad para determinar en qué forma puede haber variado con el tiempo. Es mejor hacer más de una visita para que el futuro entrevistador pueda darse cuenta de lo que es un día típico. Cuando no es posible hacer una visita personal, deben sostenerse largas conversaciones telefónicas con diversos representantes del departamento.

También conviene, cuando ya existe una descripción del cargo, pedir una copia y revisar su contenido para poder describir en detalle el nivel y el grado de responsabilidad. Y, en caso de no contar con una , resulta útil responder a las siguientes cuestiones antes de redactar la descripción del cargo:

- ¿Supervisa este empleado el trabajo de otros? Si es así, deben darse los títulos de los cargos y hacer una breve descripción de las responsabilidades de las personas a quienes supervisa.
- ¿Qué deberes desempeña con regularidad el empleado, cuáles periódicamente y cuáles con poca frecuencia? Conviene anotarlos en orden de importancia.
- ¿Qué grado de supervisión se ejerce sobre este empleado?
- ¿Hasta qué punto es necesario darle instrucciones al empleado al asignarle el trabajo?
- ¿Cuánta autoridad se le concede a este empleado para tomar decisiones o juzgar por sí mismo en el desempeño de sus funciones?

- ¿Cómo son las condiciones de trabajo?
- ¿Qué habilidades son necesarias para el buen desempeño del cargo?
- ¿Qué autoridad tiene el empleado en cosas tales como entrenar a otras personas o dirigir la fuerza laboral?
- ¿En qué etapa de su terminación revisa el supervisor el trabajo de este empleado?
- ¿Qué máquinas o equipos tiene el empleado la responsabilidad de manejar?

Es oportuno describir la complejidad del equipo.

- ¿Cuál sería el costo para la administración, de errores graves que pudiera cometer el empleado en el desempeño normal de sus deberes?
- ¿Con qué empleados dentro de la organización, o con qué clientes fuera de ella, tendrá que entenderse el empleado normalmente?

En todo caso, el contenido exacto de la descripción del cargo lo determinarán el ambiente específico y las necesidades de la organización (Arthur, 1992 : 22). Sin embargo, en opinión de Arthur (1992 : 24), la mayoría de los cargos requieren que se incluya la siguiente información básica:

- a) Fecha
- b) Analista del oficio (la persona que redacta la descripción).
- c) Título del cargo.
- d) División y departamento.
- e) Relación de dependencia del empleado.
- f) Ubicación del oficio.
- g) Grado y escala del sueldo.
- h) Horario de trabajo.
- i) Resumen del cargo.
- j) Obligaciones y responsabilidades, incluyendo extensión de la autoridad y grado de independencia de juicio que se requiere.

- k) Requisitos del cargo, incluyendo educación, experiencia previa de trabajo y habilidades y conocimientos especializados.
- l) Ambiente físico y condiciones de trabajo.
- m) Equipos y maquinaria que usaría.
- n) Otros factores pertinentes, tales como grado de contacto con el público o los clientes y acceso de la información confidencial.

Para finalizar, no debe olvidarse que una vez que se haya escrito la descripción del cargo, conviene revisarla semestral o anualmente para asegurarse de que el oficio no haya tenido cambios sustanciales.

**2) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.** Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos. Presenta inconveniente de fundamentarse sin una base sólida.

**3) Análisis de la solicitud del empleado.** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

Cuando se revise la información que brinda el formulario de solicitud o la hoja de vida de un candidato, debe tenerse presente que, si en algunos casos el contenido de estos documentos se aparta de lo que se espera normalmente, eso no implica de por sí que el candidato no se deba tener en cuenta para el puesto. La manera en la cual se presentan los individuos por escrito es apenas uno de los factores que hay que considerar cuando se va a contratar un empleado.

También ha de tenerse presente que una hoja de vida es un poco distinta de una solicitud de empleo, pues en aquélla el aspirante empieza con una hoja de papel en blanco, y no con preguntas específicas que contestar, lo cual significa que está en libertad de dar la información que el mismo escoja. En términos generales, la hoja de vida debe contener la misma información básica que el formulario de solicitud. Esto comprende experiencia de

trabajo (empleadores, ubicación, duración, deberes, realizaciones especiales), grados universitarios y realizaciones académicas. Se pueden incluir también los objetivos de la carrera y una lista de las publicaciones del candidato. A los candidatos profesionales que presentan una hoja de vida se les pide por lo general que llenen una solicitud, si bien esto solamente se hace después de haber llegado a la decisión de contratarlos.

Se señalan a continuación diez áreas claves a las cuales hay que concederles atención preferente al revisar solicitudes y hojas de vida:

- a) Examinar el aspecto general, es decir, ver si es limpio y fácil de leer: el contenido de los cuestionarios y de las solicitudes debe estar redactado en forma gramaticalmente correcta y en lenguaje fácil de entender. Las hojas de vida ocupan por lo general una o dos páginas, deben escribirse a máquina y, a veces, se les agrega una muestra de la letra del solicitante. Deben estar hechas con apariencia profesional y no para llamar la atención con tinta a colores, frases ingeniosas o papel perfumado. Una carta remisoría, aunque no es indispensable, suele acompañar la hoja de vida, e indica interés adicional del solicitante.
- b) Buscar espacios en blanco u omisiones. Esto es fácil en las solicitudes; en las hojas de vida debe verificarse que no se haya excluido información fundamental (historia laboral y educativa). Debe anotarse toda omisión para posteriormente interrogar al candidato sobre ese punto: El entrevistador tiene que averiguar por qué y determinar la importancia de la información faltante.
- c) Revisar los antecedentes de trabajo del solicitante y anotar toda laguna de tiempo que haya entre un empleo y otro. Una laguna de más de un mes debe explicarse. Si el solicitante, por ejemplo, se tomó un tiempo entre un empleo y otro para hacer un viaje al extranjero, debe anotarse este hecho, pero evitando juzgarlo como frivolidad o pérdida de tiempo. A ese punto debe limitarse a llenar los vacíos de información y no preocuparse por sacar conclusiones hasta después que la entrevista se haya realizado.

- d) Fijarse en los traslapes de tiempo, especialmente si hubiera incompatibilidad por la ubicación de dos horarios o lugares en los cuales el candidato debe realizar determinada actividad, como por ejemplo entre los horarios de trabajo y estudio, o entre los lugares de estudio y trabajo.
- e) Anotar cualquier otra incongruencia. Por ejemplo, si un aspirante que tiene una vasta formación académica ha desempeñado una serie de empleos muy secundarios. Esto puede obedecer a que los grados que posee son en un campo muy especializado en que no ha podido encontrar ocupación. El entrevistador está en el deber de averiguar si eso es lo que ha ocurrido.
- f) Analizar luego la frecuencia de los cambios de ocupación. La gente abandona voluntariamente los empleos, entre otras, por las siguientes razones: una inexacta descripción del oficio en el momento de entrar a desempeñarlo, una equivocación en la elección del empleo, conflictos de personalidades en el trabajo, aumentos inadecuados de sueldos y promesas no cumplidas. Algunos empleados que saben que se están desempeñando mal dejan voluntariamente el puesto cuando está por llevarse a cabo una evaluación de rendimiento. Hay casos en que se despide a un empleado, lo cual puede ocurrir cuando una compañía se cierra por razones económicas; cuando por cambios organizacionales importantes se produce la supresión de varios cargos; o cuando se ha terminado una tarea temporal y no hay otro trabajo que hacer. Desde luego, también hay casos en que los empleados son despedidos por deficiente desempeño o ausentismo exagerado.

Al revisar los antecedentes de empleo de un candidato, es importante no sacar conclusiones prematuras y negativas sobre la frecuencia de los cambios de ocupación. Determinar que constituye cambio frecuente es cuestión muy subjetiva, y con demasiada frecuencia los entrevistadores fijan al respecto reglas arbitrarias, a veces basándose en su propia experiencia en el trabajo. Alguno puede pensar que cambiar de empleo más de una vez en dos años es demasiado, y que revela inestabilidad emocional; pero en esta

etapa del proceso de entrevistar, sencillamente no se dispone de información suficiente para sacar semejante conclusión, ni siquiera se ha hablado todavía con el aspirante. Debe hacerse una anotación para recordar que debe discutir con el candidato su norma de cambio de ocupación, y pasar al renglón siguiente, el historial de remuneraciones.

- g) Estudiar las necesidades del sueldo. En nuestra sociedad se da por sentado que todo el mundo quiere (y necesita) ganar más dinero y, en efecto, esta es una de las razones más frecuentes para cambiar de ocupación. Sin embargo, se encuentran aspirantes que están dispuestos a trabajar por un sueldo inferior al que habían ganado antes o que están ganando en la actualidad. Para ello existen diversas razones. A veces un individuo quiere pasar de un campo de especialización a otro, y reconoce que su falta de experiencia en el nuevo campo significa un ingreso menor, cosa que está dispuesto a aceptar con tal de realizar el cambio. A veces hay personas que quieren trabajar para una compañía determinada y para ello se conforman con ganar menos.

Para finalizar, hay otros a quienes no les importa gran cosa el dinero: aspiran a ganar apenas lo suficiente para atender a sus necesidades básicas y no les llama la atención el lujo. Para estas personas la satisfacción en el empleo es lo importante. También hay hombres y mujeres que han estado cesantes durante largo tiempo, sin poder conseguir trabajo con la remuneración de que antes gozaban. Estos estarán dispuestos a trabajar por menos hasta que logren rehacerse. Una vez más, el entrevistador debe abstenerse de sacar conclusiones apresuradas y, en cambio, debe explorar esta área para poder atar cabos después de la entrevista.

- h) Examinar cuidadosamente las razones que tuvo el candidato para dejar sus empleos anteriores. Debe buscarse si hay una pauta uniforme, por ejemplo, si la razón que se da para haber dejado varios puestos es que "no ofrecían oportunidad de progreso", puede ser que las expectativas del aspirante respecto del empleo no sean realistas. Esta explicación podría ser un simple pretexto para encubrir otras razones menos aceptables. Claro que también puede ser una explicación perfectamente legítima; pero cualquiera

que sea la explicación, éste es un aspecto clave que se debe investigar muy bien durante la entrevista.

- i) Examinar los títulos de los cargos. Algunos de éstos no son funcionales o de naturaleza descriptiva, y por consiguiente, no revelan cuáles eran las verdaderas responsabilidades del empleado. Ejemplos de tales títulos son los de asistentes administrativos y vicepresidente. A veces un título suena muy importante, pero cuando se profundiza un poco, se encuentra que no implica mayores responsabilidades. Si los deberes del aspirante no están claramente descritos en su solicitud o en su hoja de vida, debe hacerse una nota para pedirle aclaración durante la entrevista.
  - j) Revisar la solicitud o la hoja de vida en busca de cualquier información que parece no tener sentido o que deje al lector un poco confundido. Un ejemplo clásico se ve en las respuestas al renglón "Razón por la cual dejó su último empleo". La socorrida respuesta "por razones personales" debe alertar al lector a un posible problema. Algunos entrevistadores creen que no tienen derecho de seguir adelante con este tema porque ello podría significar una violación del fuero interno de la persona. Esto no es cierto. El entrevistador tiene la obligación de pedirle al aspirante que sea más específico. Es claro que si empieza a dar voluntariamente información realmente personal sobre su vida de familia y sus relaciones, se le debe interrumpir y pedirle que se concentre en acontecimientos relacionados con el trabajo que puedan haber contribuido a su decisión de abandonarlo. También debe tenerse en cuenta que la frase "por razones personales" puede no ser más que una manera de disimular que al individuo lo echaron del puesto. Muchos solicitantes cuentan con que el entrevistador, al encontrarse con las "razones personales", no insistirá en pedir más explicaciones, y por tanto usan esa expresión en vez de confesar que fueron despedidos de su último empleo.
- Si el candidato se muestra incómodo cuando se le pregunta que quiere decir eso de "personales", es aconsejable que se deje el asunto por un lado momentáneamente y se vuelva a él más tarde en la entrevista. Debe decirse al candidato que esa información es

indispensable para poder seguir teniéndolo en cuenta como candidato. A veces esto será suficiente para que el entrevistado acceda, por reacio que haya sido hasta entonces, a dar una explicación completa. También es muy posible que el entrevistador tenga que hacer preguntas muy específicas en lugar de pedirle al aspirante que amplíe la información. Por ejemplo, se podría preguntar a un candidato si su retiro del empleo anterior tuvo algo que ver con su jefe inmediato, o con las condiciones de trabajo, los compañeros o las prestaciones. Otra manera de inducir al solicitante a revelar esta información, es diciéndole que sus referencias se van a verificar y que a su empleador anterior se le preguntará por qué razón se retiró del empleo.

4) **Análisis del cargo en el mercado.** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa, del cual no se tiene una definición a priori.

5) **Hipótesis de trabajo.** Si no puede emplearse alguna de las anteriores opciones, sólo puede formularse una predicción aproximada del contenido del cargo y sus exigencias con relación al ocupante.

A partir de la información recabada respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en la capacidad de diseñar una ficha con las especificaciones del cargo, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en la plaza considerada. Con base en esta ficha, el encargado de la selección de personal puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

b. **Recepción preliminar de solicitudes.** Por ser la selección un proceso que se realiza en dos vías, ya que la organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas, las hojas de solicitud de empleo no sólo son la base del proceso de la selección (ya que los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en ella y durante la entrevista), sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Además, este paso permite rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Por otra parte, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja de solicitud, ya que alguna vez la empresa podrá quizá necesitarlos. Asimismo, sirve también para cerciorarse, a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, etc., y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele “entrevista previa” (Reyes, 1994 : 86).

Aquí también vale la pena mencionar que las cartas de recomendación, que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que se puedan comprobar con personas a quienes se conozca y que las referencias que ellas den sean muy confiables y muy entusiastas. Es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlas después.

**c. Elección de las técnicas de selección.** Una vez obtenida la información acerca del cargo (a través de la preparación del análisis del puesto) y del aspirante (mediante la hoja de solicitud de empleo), y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Básicamente, las técnicas de selección empleadas para la elección de los aspirantes son el curriculum vitae u hoja de vida, las pruebas psicométricas, técnicas y ocupacionales y la entrevista.

A continuación se desarrollan los aspectos más importantes relacionados con las pruebas, exámenes y tests psicométricos y técnico-ocupacionales, ya que por ser la entrevista el eje central de la presente propuesta, los temas con ella relacionados se tratará con mayor profundidad en otro apartado de este capítulo (ver apartado C).

**1) Las pruebas de idoneidad.** Son utilizadas para verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se le destinará, o que él pretende. Son, pues, necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Existe una gran variedad de pruebas a disposición de los expertos en la selección de personal. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla.

Existen diferentes clasificaciones de pruebas de acuerdo con los objetivos que se persiguen en el proceso de selección de personal. Aunque cada autor ofrece diferentes términos para su clasificación, la mayoría de ellos coincide en agruparlas en tres grupos. Para Schlesinger (1967 : 17), los tests que pueden aplicarse en el proceso de selección de personal pueden ser de rendimiento o conocimiento, de aptitudes y de personalidad. Por su parte, Werther y Davis (1992 : 113) dividen las pruebas en tres categorías: pruebas de desempeño, de conocimientos y psicológicas, siendo, en el mismo orden en que aquí se presentan, equivalentes a los tipos señalados por Schlesinger.

Reyes (1994: 88), también proporciona una clasificación equivalente aunque con otras denominaciones: pruebas de capacidades, de aptitudes y de temperamento-personalidad, según éstas investiguen: las cualidades en potencia pero no desarrolladas que el trabajador posee, las cualidades ya desarrolladas que tienen, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo; o, que estudien la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes en ellos, sus motivaciones, los conflictos de tendencias, etc.

En la tabla 2.2 se listan algunas pruebas que pueden emplearse en el proceso de selección, clasificándolas en los grupos ya señalados y explicando de su objetivo y el tipo de candidatos a los cuales están destinadas.

**Tabla 2.2**  
**Aplicación de algunas pruebas empleadas para la selección de personal.**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Aplicación (tipo de candidatos)</b>
Inventario multifásico de la personalidad de Minnesota	Psicológica	Evalúa la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
Inventario psicológico de California	Psicológica	Evalúa la personalidad (ejecutivos, gerentes, supervisores).
Guía Guilford-Zimmerman del temperamento	Psicológica	Evalúa la personalidad (personal de ventas).
Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Psicológica	Mide y evalúa la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores).
Prueba Owens de creatividad	Psicológica	Evalúa la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros).
Pruebas generales de aptitudes	De conocimiento	Evalúan y miden la habilidad verbal, espacial, numérica, mecánica, etc.

**Tabla 2.2**  
**Aplicación de algunas pruebas empleadas para la selección de personal.**  
**(continuación)**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Aplicación (tipo de candidatos)</b>
Prueba Stromberg de destreza	De desempeño	Evalúa la coordinación física (dependientes de almacenes)
Prueba revisada de expresión documental de Minnesota	De desempeño	Evalúa la visualización espacial (diseñadores).
Prueba para oficinistas de Minnesota	De desempeño	Evalúa la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas).
Prueba de simulación del trabajo	De desempeño	Evalúa la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (profesionales y gerentes).
Cuestionario sobre ¿Cómo supervisar?	De conocimiento	Evalúa el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores).
Cuestionario de opiniones sobre liderazgo	De conocimiento	Evalúa el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores).

Fuente: Presentación personal con base a la bibliografía consultada.

Considerando la diversidad de pruebas psicométricas y técnicas que están a disposición de los especialistas en selección de personal, éstos deben tener en cuenta que además de tener que explorar y conocer a fondo cada prueba que se decida aplicar, no siempre se pueden aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en todos los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión (Schlesinger, 1967: 26).

Además, se debe recordar que para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

La estandarización consiste en "la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse" (Sikula, 1990:221), ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural,

etc., a quienes ha sido aplicado. De no hacer dicha estandarización se corre el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que se le aplica la prueba o test, o bien se aceptan mínimos que para ese grupo son fácilmente superables.

La confiabilidad de un test se refiere a la garantía de que éste "mida siempre de una manera consistente" (Sikula, 1990 : 221), es decir que al ser aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la cualidad que se mide, da resultados similares.

Por último, la validez de un test indica que "los resultados de su aplicación se reflejan en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo" (Sikula, 1990 : 221). Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test con que se evaluó es válido.

d. **La verificación de datos y referencias.** Como norma general deben realizarse las siguientes verificaciones:

1) **Los antecedentes de trabajo.** Son uno de los medios más fáciles y efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores.

En opinión de Reyes (1994: 90), conviene vigilar aquellos periodos en los que un trabajador anota haberse ocupado en asuntos personales, entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves. Para ello servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a dónde pasó al salir de la que da el informe.

2) **Los antecedentes penales.** Investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelar que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo.

3) **Las cartas de recomendación.** Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que digan las personas que recomendaron al candidato.

e. **El examen médico.** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, pues existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Como señala Reyes (1994: 91), es sumamente conveniente que el examen médico se coloque casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

Debe también hacerse notar que no basta, para realizarlo, un médico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiere un médico a quien se le pueda señalar en concreto, qué es lo que se busca del examen médico, datos que él deberá buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

Revisados los pasos del proceso de selección, se desarrollará a continuación los aspectos relacionados con el tema central de este modelo de trabajo profesional: la entrevista de selección de personal.

### C. **Entrevista de selección.**

La entrevista de selección es definida por Werther y Davis (1991: 114) como "una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante". En otras palabras, se puede decir que la entrevista de selección debe permitir que el entrevistador pueda responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto de otras personas que han solicitado el puesto?

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

1. **Elementos de la entrevista.** En una entrevista hay una serie de elementos estructurales:

a. **Las personas.** Ante todo están las personas que participan en la entrevista, con todas las características propias de cada una: personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia personal, problemas, etc. De hecho, cada vez que se establece un contacto entre dos personas, cada una da información de sí mismo a través de su porte, vestimenta, presentación, expresión, movimientos. Antes de intercambiar palabras, ya se han formado opiniones uno acerca del otro.

Si se ha tenido la oportunidad de leer una hoja de solicitud de ingreso o carta, o que alguien haya dado información sobre el candidato, el entrevistador se habrá podido empezar a formar una idea acerca de aquél y lo recibirá ya con cierta opinión formada sobre él (Rowe, 1960: 89). Su persona será pues el segundo elemento, pero resultará esencial a los efectos de la entrevista (Carlson, 1967: 263).

b. **Relación.** La relación entre entrevistado y entrevistador se establece en dos campos distintos y desde dos puntos de vista diferentes en cada uno de ellos. Por un lado, hay una relación formal y una relación implícita. Por otro lado hay dos personas que se ponen en contacto y al hacerlo lo hacen considerándolo al otro una persona humana y respetándose o no en este carácter.

La relación formal es la que hace al convencionalismo social (por ejemplo, el saludo) y a lo hablado. La relación informal se refiere a todo aquellos que se transmite por medios no formales e involucra la atención de otras personas, la lectura de papeles, "el tic", la posición física, las distintas expresiones que se tengan durante la entrevista, etc.

La consideración del otro como una persona o simplemente como un objeto y el sentimiento de respeto a esa persona son puramente personales, no son evaluables y

podrán demostrarse o no a través de la entrevista. Hay quienes no tienen el menor interés en el otro como persona o teniéndolo habitualmente no respetan a este otro en particular y pueden sin embargo llevar adelante una entrevista sin demostrar estos sentimientos. Pero es muy probable que a través de los elementos informales de la relación y sin darse cuenta se le transmite al otro falta de interés.

Para la relación humana no hay fórmulas. Por eso no se puede pretender dar fórmulas mágicas. Pero si se puede llamar la atención sobre la importancia de sentarse a pensar en esa persona que acudirá a ver al entrevistador, dos minutos, por lo menos, con la sana intención de comprenderlo.

Para ello, ante todo, se debe ir a la entrevista sin prejuicios previos; sí con los elementos de juicio que se haya obtenido a través de otras personas o de papeles que se tenga sobre quien se va a ver. Y en segunda instancia con esa actitud abierta, con la disposición de escuchar y dar información.

c. **Objetivo.** La relación se conforma sobre la base de un objetivo, que en el caso de la entrevista es obtener la información necesaria para poder formarse juicio una de las partes respecto de la otra, y hay un segundo objetivo que es la obtención de información para el juicio que la segunda persona se formará de lo que el entrevistador le proponga. Y, como señala Maristany (1972 : 127), podría llegarse a enunciar el objetivo como el de "intercambiar información para alcanzar mutuo juicio y entendimiento sobre la conveniencia del ingreso del entrevistado a la empresa".

Si bien se espera que en la entrevista el objetivo esté claro para el entrevistado, conviene que, para evitar cualquier malentendido, se enuncie cuál es el objetivo de la entrevista al inicio de la misma y corroborar que el entrevistado esté en el mismo entendimiento que el entrevistador.

d. **Ambiente.** El ambiente donde se desarrolla la entrevista es importante en cuanto permite al entrevistado tener una idea de la medida en que es bien recibido. Por ejemplo, si es una conversación que se mantiene en un pasillo, el entrevistado pensará que

no se le está haciendo mucho caso; si es en una oficina muy ostentosa, algunos pueden sentirse empequeñecidos por el lujo.

El ambiente necesario a una entrevista es el natural, aquel en el que normalmente el entrevistador desarrolla sus actividades, lo que será inmediatamente advertido por el entrevistado y le dará una agradable sensación de ser bien tratado. Además del ambiente natural, debe crearse un clima en el cual exista un trato cortés para con el entrevistado, pues si se le ofrece un trato desagradable, no importa cuán sofisticado se haya hecho el ambiente, la entrevista será un fracaso.

e. **Tiempo.** Se debe pensar en todo el proceso de la entrevista y no únicamente en la conversación cara a cara. Se necesita un tiempo antes de la entrevista para estudiar el formulario de solicitud y la hoja de vida. También se necesita tiempo durante la entrevista para hacerle preguntas al aspirante, darle información acerca del empleo y de la empresa, y se le permita a él hacer preguntas. Finalmente, se necesita también tiempo después de la entrevista para desarrollar las notas que se han tomado, reflexionar sobre lo que ha ocurrido, concertar nuevas reuniones y verificar las referencias. Es posible que se necesite tiempo adicional antes o después de la entrevista para pruebas.

Debe darse a cada entrevistado el tiempo que requiera tomar un buen contacto con él y formarse una impresión justa de su persona. La persona que viene a una entrevista sabe que se tiene poco tiempo para entrevistarle, que no puede pasarse toda una mañana charlando.

También aquí es importante demostrar al candidato que es importante. Esto puede hacerse preocupándose de darle el tiempo que se precise, de que no haya interrupciones y teniendo una conversación tranquila.

2. **Etapas de la entrevista.** La entrevista se desarrolla a lo largo de cinco etapas:

a. **Pre-entrevista o preparación.** Antes de iniciar lo que habitualmente se considera como la entrevista, transcurre un período entre el momento en que se sabe que

va a entrevistarse a alguien y el momento en que efectivamente lo vemos, durante el cual se tiene toda una actividad que gira respecto de ella.

Durante este tiempo se recordará alguna información o comentario que ha llegado referido al candidato; será también el momento en que se vea o repase los antecedentes del candidato; servirá para que se determinen los objetivos específicos de la entrevista, el método para alcanzar tales objetivos y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar; así como para que se analicen los prejuicios que se puedan tener respecto de él; y fundamentalmente para que se planifique la entrevista.

Al considerar el tiempo que se va a pasar con el candidato, se debe preparar para conseguir toda aquella información que sea de interés. Algunas personas tienen la costumbre de indagar en asuntos íntimos para conocer al entrevistado. Pero olvidan que lo que interesa es una persona que vendrá a trabajar a la empresa. Que si bien está involucrado como conjunto, la inmensa mayoría de sus asuntos íntimos no interesarán en absoluto y solamente en la medida en que estos asuntos puedan tener alguna relación con el trabajo para el que se está postulando al entrevistado.

Si interesará el cambio de tipo de reacciones que pueda tener el candidato frente a determinadas circunstancias que son las del tipo que se producen en el lugar de trabajo a donde iría el entrevistado.

Un aspecto donde también se debe ser claro es en la determinación del horario y lugar donde se desarrollará la entrevista, para que no se produzcan malos entendidos y sean en cambio cómodos para ambos.

b. **Apertura.** Hasta este punto se habrá estado teorizando sobre una persona o circunstancia determinadas. Cuando se llega a la entrevista propiamente dicha, se recibe de pronto una enorme cantidad de información. Esta se produce en el momento en que se ve al otro, en que se estrecha su mano, cuando se le ve caminar, sentarse, saludar, sonreír.

De una manera más o menos consciente, en un plazo muy breve que transcurre desde el momento en que se ve al candidato hasta que se entra en materia, se observa una gran

cantidad de datos que actúan en su favor o en su contra. Por ejemplo, su forma de vestir proporciona datos de elegancia, buen gusto, posición económica respecto de las pretensiones; su manera de levantarse, sentarse, caminar, da datos respecto a su agilidad, soltura o rigidez, elegancia, dinamismo, nerviosismo. Otra información será brindada por la forma en que da la mano, sus facciones, su mirada, su sonrisa, su tono de voz, su timbre y su modulación.

Todo esto es normal, es lo que ocurre cada vez que se encuentra a una persona por primera vez y que cuando se le ve posteriormente con más experiencia.

Lo importante es que se tenga conciencia de que existe, que se evalúe esto en su justa medida y que no se deje uno llevar sin más por las primeras impresiones, sean éstas negativas o positivas, lo cual no es difícil que ocurra. No debe olvidarse que estas impresiones podrán o no, según el temperamento de cada uno, ser importantes respecto de un amigo, pero que aquí se está haciendo una evaluación profesional de un candidato.

Al mismo tiempo se tiene que tomar conciencia que se está dando este tipo de información a quien se está entrevistando. Que viene en una posición de inferioridad en cuanto está buscando un empleo para vivir. Y es obligación del entrevistador más allá de los datos estáticos, de la expresión de su rostro, mostrar una actitud amable y abierta para con el candidato, de manera de lograr un ambiente fluido para la entrevista. Se sabe que muchos de los candidatos vendrán nerviosos a ella, algunos más otros menos, pero serán muy pocos los que vendrán en su estado emocional habitual.

Si no se logra un buen ambiente para la entrevista, algo ha ido mal, sea porque el candidato estaba en un estado de rigidez o nerviosismo excesivo que no pudo llegarse a calmar o porque no se supo romper el hielo de toda primera entrevista, mostrándose abierto, dispuesto a escuchar, atento a las preguntas, afable.

c. **Transcurso o desarrollo.** Una vez intercambiados saludos y habiendo iniciado la conversación, se entra en la entrevista propiamente dicha. Durante la misma se tratará de obtener toda la información que el entrevistador se ha propuesto lograr, respecto

de su vida y de su carrera profesional: su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudió, las asignaturas que prefirió, los cargos que ejerció, la manera como enfrentó los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabajó, etc.

Al mismo tiempo se dará al candidato toda la información necesaria para que se ubique en el puesto de que se trata, profesionalmente y a nivel personal; en la empresa, sus políticas, modalidades o historia y, si procede, respecto de uno mismo, quién es y qué posición ocupa en la empresa.

También deberá dársele información sobre el procedimiento de empleo de la organización, cómo se desarrolla, en qué estadio se encuentra y qué puede esperar en lo futuro, sea en cuanto a futuras entrevistas, exámenes o cantidad de candidatos aún involucrados en la selección.

En esta fase se pueden distinguir dos aspectos bastante significativos:

1) **El Contenido de la entrevista.** Constituye el aspecto material, es decir, el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo (formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.).

2) **El comportamiento del candidato.** O sea, el aspecto formal. La manera cómo reacciona en una situación; la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato (modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc.).

El entrevistador debe abordar y anotar la información pertinente a los dos aspectos arriba señalados, que están estrechamente relacionados.

d. **Cierre.** En un momento determinado que, como señala Maristany (1972.: 135), la experiencia indica, la entrevista propiamente dicha termina y se procede por las partes a su cierre. Este momento es predeterminable. Ocurre normalmente cuando ambas partes han dado y recibido toda la información que creen deben dar y recibir. Lo importante

para el entrevistador es que esté seguro de que efectivamente haya dado y recibido toda la información que le interesaba intercambiar.

Es importante hacer esta comprobación con el entrevistado y repetirle claramente al despedirse cuáles serán los siguientes pasos de la selección y en qué tiempos estimados.

**e. Post-entrevista o evaluación del candidato.** En esta etapa se hace la evaluación del tiempo que se ha pasado con el candidato. Se revisa si se tiene toda la información que se deseaba. También si a raíz de ésta no hay alguna otra que se quisiera aclarar, entonces es el momento de evaluar al candidato.

Como indican Chruden y Sherman (1992 : 155), para hacer esta evaluación algunas empresas utilizan formularios, en los cuales en un cuadro de doble entrada se indican los factores a evaluar y los grados del mismo. En la tabla 2.3 se muestra un ejemplo de dicho formulario.

**Tabla 2.3**  
**Ejemplo de formulario de evaluación de entrevista**

	Excelente	Muy bueno (a)	Buena (a)	Regular	Inadecuado (a)	Pésimo (a)
Presencia						
Simpatía						
Seguridad						
Conocimientos						
Interés hacia el puesto						
Inteligencia						

**Fuente:** Chruden y Sherman (1992: 155)

Estos grados son adjetivados y por ello pierden gran parte de su valor y permiten simplemente tener una opinión nunca exacta por parte del evaluador (Mayfield y Carlson, 1966 : 43). En algunas ocasiones se agregan puntajes a los distintos grados, con lo que se hace más difícil aún la evaluación.

Aquí el entrevistador se encontrará con un exceso de valores numéricos, y el resultado de un saludable esfuerzo por darle mayor exactitud a la actividad de administración de personal. El caso que se trata se entiende que es siempre relativo, ya que se trata de

evaluar una persona y entonces resulta extremadamente difícil construir un mecanismo que permita puntuar todas las facetas en juego que son casi infinitas. Por otra parte, el valor de los datos obtenidos varía en función de las características de cada puesto. Lo que complica más aún una correcta evaluación matemática.

Por eso parece que es más conveniente preparar una hoja con guías para ayudar al evaluador, que pueden centrarse en tres capítulos fundamentales:

- presencia;
- actitud;
- aptitud.

Cada uno de ellos abarca una gama de aspectos, algunos de los cuales se pueden enumerar para ayudar a quien debe llenar el formulario, dejando para cada capítulo lugar para que quien lo llene, exprese su pensamiento y sensación, sin encontrarse limitado a gradaciones o puntajes que lo limitan y parcializan. Al final del formulario conviene dejar un recuadro donde se concrete si al entrevistado se considera candidato para el puesto que se busca llenar (Maristany, 1972 : 137).

3. **Tipos de entrevista.** Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un representante de la empresa (el entrevistador) y un solicitante. Sin embargo, es posible emplear estructuras diferentes, como las que se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 2.4**

**Diferentes combinaciones de entrevistados y solicitantes**

<b>Tipo de entrevista</b>	<b>No. de solicitantes</b>	<b>No. de entrevistadores</b>
Individual	1	1
En grupo	1	2 ó más
	2 ó más	1
	2 ó más	1 ó más

Fuente: Chiavenato (1984: 193).

Además, conviene mencionar y diferenciar los diferentes tipos de entrevista, de acuerdo a la estructura de la misma.

a. **Entrevistas no estructuradas.** Son aquellas que permiten al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación. Mediante ésta se inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una plática común. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante responderá a diferentes preguntas. Algo aún más grave es que con la utilización de este tipo de entrevista se puede pasar por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b. **Entrevistas estructuradas.** Estas se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las cuales se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Con este enfoque se mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de solicitante y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Incluso, muchos solicitantes se pueden sentir desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

c. **Entrevistas mixtas.** Usualmente, en la práctica, el entrevistador prefiere desplegar una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada le proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada, en cambio, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas de los solicitantes.

d. **Entrevistas de solución de problemas.** Estas entrevistas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Este tipo de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer

lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez sube si las situaciones son similares a las que implica el puesto que habrá de desempeñarse. La entrevista podría constar de diez situaciones similares a la siguiente:

"Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción o ascenso. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B se queja con frecuencia sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento. ¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?" (Luis Fernando Martínez, comunicación personal, junio 6 de 1996).

Se registra la reacción que tiene el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede desempeñarse en condiciones de presión moderada.

e. **Entrevista de provocación de estrés.** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Los candidatos a ocupar determinados puestos de seguridad, por ejemplo, son sometidos en ocasiones a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de urgencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes, hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que se cree una imagen negativa de la agencia o departamento de recursos humanos para cuantos no sean contratados. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

Se considera oportuno señalar las aplicaciones que pueden darse a cada uno de los tipos de entrevista anteriormente descritos. Esto aparece en la tabla 2.5, la cual se presenta a continuación.

Tabla 2.5

**Aplicaciones de los diferentes tipos de entrevistas de selección**

Tipo de entrevista	Aplicaciones
Estructurada	Util para obtener resultados con validez, especialmente cuando se entrevista a un número grande de solicitantes.
No estructurada	Util si se trata de ayudar al solicitante en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
Mixta	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Evalúa la habilidad analítica y raciocinio en condiciones de presión moderada.
De provocación de tensión	Util para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en la sección de urgencias en un hospital.

Fuente: Sikula (1990: 212).

4. **Errores que se cometen en el proceso de la entrevista.** Durante el desarrollo de la entrevista pueden cometerse errores, tanto de parte del entrevistador como del solicitante.

a. **Errores cometidos por el entrevistador.** Una entrevista puede ser deficiente porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, no utiliza un lenguaje coloquial o porque omite hacer preguntas clave. Sin embargo, estos errores son muy obvios y los elimina un poco de práctica.

No obstante, existe otra posible fuente de errores, más difícilmente detectados y erradicados con más dificultad: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede existir incluso el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin ninguna base válida.

Una forma particular de este tipo de sesgo, prejuicio o emoción subjetiva es el llamado efecto de halo, el cual:

**“... ocurre cuando una característica prominente del candidato domina el juicio del entrevistador respecto a sus demás características” (Sikula, 1992: 223).**

Esta impresión puede ser positiva o negativa, por ejemplo, si una persona es clara y bien definida, el entrevistador podría suponer que también es inteligente, despierta, ambiciosa o confiable. Por otro lado, si el candidato es desaseado y desalineado, el entrevistador puede concluir que también es ignorante y que carece de las habilidades esenciales y del conocimiento del trabajo. La trampa final es la falla al escuchar. En las entrevistas hay la tendencia a hablar demasiado y a escuchar poco. Además, a veces se da la impresión de que se está oyendo, cuando en realidad no se está comprendiendo nada de la conversación (Sikula, 1992 : 223).

Por todas estas razones expuestas en este apartado, cualquier verificación de su labor que lleve a cabo el entrevistador se justifica por entero, si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que puede redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas o en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Mención especial merece la comunicación no verbal, ya que los mensajes no verbales, mal interpretados por el entrevistador, pueden llevarlo a tomar decisiones erróneas respecto de contratación o rechazo de un solicitante. Esto ocurre generalmente cuando el lenguaje corporal se interpreta de acuerdo con las expresiones y los gestos propios del entrevistador. Por ejemplo, si el entrevistador tiene la costumbre de evitar el contacto visual cuando esconde algo, eso no quiere decir que el candidato evite mirarlo a usted a los ojos por la misma razón. Bien podría ser que está pensando profundamente.

Cada uno tiene su propio modo de expresarse con gestos y ademanes, derivados de una combinación de factores culturales y ambientales. Estos factores afectan a elementos del lenguaje corporal como son el gesto, la postura, el contacto personal y la distancia que

conservan unos frente a otros. Respecto de esta última, en la sociedad se considera que desde sesenta centímetros hasta un metro y medio es una distancia adecuada entre entrevistado y entrevistador (Arthur, 1992: 79). Un candidato de una cultura distinta, que considere que ésa es demasiada distancia, podría acercarse inmediatamente su silla al entrevistador. Esto podría ser interpretado como una violación del espacio, o como un acto de agresión o excesiva confianza, dejando al entrevistador con un sentimiento de incomodidad, hostilidad o intimidación.

Otro aspecto de la comunicación sin palabras que debe considerarse es el relacionado con el tiempo que transcurre entre lo que dice cada uno de los interlocutores. En nuestra cultura occidental se espera que una persona conteste a las preguntas que se le plantean inmediatamente. En otras culturas quienes conversan esperan deliberadamente antes de contestar. Cuando un solicitante procede en esta forma, el entrevistador podría pensar que es porque está aburrido, distraído, confuso o nervioso.

Debe tenerse cuidado de no sacar conclusiones demasiado pronto durante el proceso de la entrevista, basadas en el lenguaje no hablado del solicitante. También debe darse tiempo para que afloren los patrones de expresión del individuo, y luego relacionar estos patrones con otros factores involucrados en el proceso de elección.

**b. Errores cometidos por el entrevistado.** Algunos pueden tratar de ocultar ciertas debilidades relacionadas con el puesto que están tratando de obtener. Otros errores pueden atribuirse sencillamente a nerviosismo. En tanto que los entrevistadores pueden llevar a cabo cientos de entrevistas durante el año, la mayor parte de los solicitantes enfrenta una experiencia poco común en su vida cotidiana.

En Estados Unidos, la Asociación Nacional de Reclutadores de Profesionales ha identificado los cinco errores que con mayor frecuencia cometen las personas que están siendo entrevistadas. Tales errores fueron (Werther y Davis, 1991 : 121):

- a) Intentar técnicas distractoras.
- b) Hablar en exceso.

- c) Jactarse de los logros propios.
- d) No escuchar.
- e) No estar debidamente preparado para la entrevista.

5. **Desventajas de la entrevista como medio de selección.** Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestra aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez (términos que ya han sido definidos al hablar sobre las pruebas y tests psicométricos).

a. **Confiabilidad.** La confiabilidad o la consistencia con la que es evaluada la información obtenida de la entrevista es la primera consideración para determinar su utilidad. La confiabilidad comprende dos tipos:

1) **La confiabilidad intracalificador.** De acuerdo con Mayfield (1964 : 241), ésta se logra cuando:

**“Un entrevistador que vuelve a practicar la misma entrevista o que escucha en una cinta la entrevista original, tiende a llegar aproximadamente a la misma evaluación a la que llegó originalmente”.**

2) **La confiabilidad intercalificador.** Según lo dicho por Mayfield (1964 : 245), ésta se da cuando:

El grado  
hasta el cual  
estén de  
acuerdo sobre

**“Dos o más entrevistadores evalúan en forma similar a un mismo candidato”**

las calificaciones del solicitante, es principalmente una función del tipo de entrevista. Las entrevistas estructuradas, en lo general, proporcionan una mayor confiabilidad intercalificador que las entrevistas no estructuradas. En casi todos los casos en los que se reportó una confiabilidad satisfactoria de la entrevista de selección, la entrevista fue de tipo estructurado. En una entrevista no estructurada, varía la información que se obtiene del solicitante. Una de las ventajas de una entrevista estructurada es dar seguridad a los

candidatos de que la entrevista será justa y ayudará al entrevistador a obtener la cooperación que se requiere, para que la misma se eficaz.

En el capítulo siguiente se propone un modelo de la pauta a seguir para realizar entrevistas de selección de personal.

### **III. PROPUESTA “GUIA PARA REALIZAR ENTREVISTAS DE SELECCION DE PERSONAL”**

Con el propósito de ofrecer una pauta analítica, sistemática y objetiva que facilite el proceso de la entrevista y el análisis de sus resultados, especialmente a los estudiantes y profesionales de la psicología, ingeniería, administración, recursos humanos y otras áreas afines, que con poca experiencia incursionan en el campo de la selección de personal, se diseñó el presente modelo de trabajo profesional.

Con él se busca determinar un sistema estándar y objetivo que califique en forma constante las variables o factores que inciden en la realización de una entrevista de selección y que pueda ser utilizado como base para la realización de esta clase de entrevistas, independientemente del puesto y de la empresa en que se desee contratar al candidato.

Ofrece al interesado una guía sobre los preparativos previos a la realización de la entrevista, la forma de su conducción, cómo redactarla o estructurarla y, cómo llegar a la elección final.

#### **A. Preparación para la entrevista.**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, el proceso de contratación de empleados requiere que se efectúe una serie de pasos antes de realizar la entrevista a los candidatos. Incluso antes que se pidan solicitudes para una vacante específica y antes que comience el proceso de selección, es necesario adelantar varios preparativos.

1. **El análisis del puesto.** El entrevistador debe familiarizarse con las características del cargo que se va a ocupar y redactar con sumo cuidado y de la forma más comprensible que sea posible el análisis del puesto que se va a ocupar. Para ello se sugiere:

- a) Ordenar las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial y lógico, es decir, empezar con la tarea que exija la mayor cantidad de tiempo o que implique la mayor responsabilidad.
- b) Exponer las distintas obligaciones de manera clara y concisa.
- c) Tratar de evitar generalizaciones o palabras ambiguas.
- d) No tratar de enumerar todas las tareas.
- e) Indicar el tiempo promedio que se invierte en cada labor.
- f) Anotar las obligaciones en forma concisa, en vez de usar la forma de un párrafo narrativo.
- g) Usar el tiempo presente.
- h) Ser objetivo y exacto al describir el cargo.
- i) Poner énfasis en lo que hace el empleado en el cargo, en lugar de tratar de explicar un procedimiento que se debe emplear.
- j) Cerciorarse de que todos los requisitos se relacionen con el oficio y que estén de acuerdo con todos los reglamentos vigentes.
- k) Prescindir de palabras innecesarias.
- l) Usar palabras de acción.

A continuación se muestra un ejemplo de formulario destinado a la descripción del cargo, el cual contiene las categorías básicas que con base en la bibliografía consultada y la experiencia personal de la autora se estima conviene conocer previo a la realización de la entrevista:

## **Formulario de descripción del cargo**

---

### **Descripción del cargo:**

Título del cargo:

División / departamento:

Relación de dependencia:

Ubicación del empleo:

Horario de trabajo:

Categoría

Grado / escala de remuneración:

---

**Resumen de obligaciones y responsabilidades:**

**Principales obligaciones y responsabilidades:**

Entre las principales obligaciones y responsabilidades del cargo, figuran:

- 01.
- 02.
- 03.
- 04.
- 05.
- 06.
- 07.
- 08.
- 09.
- 10.

Desempeña otros deberes y encargos según se requiera.

---

**Educación, experiencia previa, habilidades  
y conocimientos especializados:**

**Ambiente físico / Condiciones de trabajo:**

**Equipo o maquinaria que se usa:**

**Otros (por ejemplo, trato con clientes o acceso a información confidencial):**

---

Analista del cargo:

Fecha:

---

**2. Revisión de la solicitud de empleo y hoja de vida (curriculum vitae).**

Deben revisarse los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. De esta forma el entrevistador no sólo se familiariza con las credenciales del aspirante, sus antecedentes y sus condiciones para desempeñar los deberes y asumir las responsabilidades del puesto, sino para plantearse qué preguntas debe hacer durante la entrevista.

Si bien cada empresa debiera tener un formulario de solicitud que refleje su propio ambiente y sus necesidades particular, con base en el ejercicio profesional de diferentes gerentes de recursos humanos consultados, se presenta a continuación un modelo de formulario de solicitud que se estima contiene preguntas que podrían utilizar casi todas las compañías. El lector podrá repasar su contenido teniendo en cuenta las necesidades de su organización y hacerle las modificaciones del caso.

## Formulario de solicitud de empleo

---

### Solicitud de empleo

(Favor usar letra de imprenta)

---

La empresa \_\_\_\_\_, estudia solicitudes para todos los empleos sin tener en cuenta raza, color, religión, sexo, edad o incapacidades no relacionadas con el trabajo.

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos

Nombre

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Dispuesto a trabajar:	<input type="checkbox"/> Tiempo completo	<input type="checkbox"/> Medio tiempo
	<input type="checkbox"/> Días	<input type="checkbox"/> Medio tiempo
Fuente de referencia:	<input type="checkbox"/> Aviso	<input type="checkbox"/> Amigo
	<input type="checkbox"/> Pariente	<input type="checkbox"/> Otro: _____

¿Ha hecho solicitud anteriormente en la empresa?

Sí Fecha: \_\_\_\_\_  No

¿Ha sido usted empleado anteriormente de esta empresa?

Sí Fecha: \_\_\_\_\_  No

¿Tiene usted algún impedimento físico, mental o médico que afecte a su capacidad para desempeñar el puesto que solicita?

Sí  No

En caso afirmativo, sírvase explicar: \_\_\_\_\_

---

¿Que idiomas habla, lee o escribe?

\_\_\_\_\_ ( ) Hablo ( ) Leo ( ) Escribo  
 \_\_\_\_\_ ( ) Hablo ( ) Leo ( ) Escribo  
 \_\_\_\_\_ ( ) Hablo ( ) Leo ( ) Escribo

¿A que organizaciones profesionales pertenece o que actividades de negocios ejerce que se relacionen con su capacidad de desempeñarse en el puesto que solicita? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Indique en el siguiente cuadro, su nivel de escolaridad:

Nivel	Lugar	Fecha	Grado obtenido
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Postgrado			

Sírvase describir cualquier otra actividad académica o realización, o actividades extracurriculares pendientes:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Sírvase mencionar sus anteriores puestos de trabajo, iniciando por el más reciente y complementando la información adicional que se le solicita:

Cargo: \_\_\_\_\_ Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_

Fechas de empleo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

Razón para dejar el empleo: \_\_\_\_\_

Principales responsabilidades: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los formularios de solicitud de empleo y las hojas de vida están llenos de información, la cual debe irse consultando durante el transcurso de la entrevista. Como constituyen el fundamento del proceso de selección, es de suma importancia que, antes de recibir personalmente al candidato para hablar con él, el entrevistador se tome el tiempo necesario para identificar claramente las áreas que necesitan investigarse más.

3. **El Tiempo de la entrevista.** El tiempo que se destine a cada entrevista depende de la naturaleza del cargo, es decir, si se trata de un cargo subalterno o directivo. En términos generales, se necesita más tiempo para entrevistar a los profesionales: un total de 30 a 45 minutos. Esta cantidad de tiempo debería bastarle al entrevistador para obtener la información necesaria acerca de la preparación del candidato, de su aptitud para el puesto y del interés que tiene. Si la entrevista cara a cara dura más de 50 minutos, resulta fatigante tanto para el solicitante como al entrevistador.

En el caso de entrevistas para cargos de subalternos, debe destinarse de 20 a 30 minutos. En este nivel se investigan generalmente áreas más concretas (esto es, obligaciones específicas del cargo registros de puntualidad y asuntos similares). Se tarda menos tiempo en explorar estas cosas que investigando las muchas áreas intangibles que se estudian cuando se tratan de posiciones directivas, como el administrativo, el nivel de creatividad y la iniciativa.

Los periodos de tiempo que aquí se han anotado deben entenderse únicamente como guías generales. En este aspecto el entrevistador debe ser flexible, pero sin dejar de tener en cuenta que estos parámetros generales le pueden ayudar a obtener la información suficiente y a evitar discutir factores que no vienen al caso. Por ejemplo, si se nota que las entrevistas terminan en menos de 15 minutos, esto puede obedecer que el entrevistador no está formulando las preguntas en forma adecuada, es decir, que está haciendo preguntas cuya respuesta es si o no, en lugar de preguntas abiertas o no limitadas. También puede ocurrir que no se estén investigando debidamente áreas sospechosas, como se ha descrito ya, o que sencillamente no sabe qué preguntas hacer.

Por otra parte, si sus entrevistas duran más de 45 minutos para cargos subalternos o de 90 minutos para posiciones directivas, es probable que el solicitante haya asumido el control de la entrevista. Cuando esto ocurre, los entrevistados se ponen a describir detalladamente su propia carrera con la compañía, o bien pierden tiempo discutiendo el contenido de libros que se tiene en los anaqueles, o dando explicaciones sobre retratos o fotos que hay en el escritorio del entrevistador. No es raro que los solicitantes inexpertos traten de desviar la conversación para que el entrevistador no los interroge sobre cosas que atañen a su idoneidad para el empleo. Desviando la atención del entrevistador con un torrente de palabras sobre cosas ajenas a la entrevista, esperan evadir la cuestión verdadera, que es si sirven o no sirven para el puesto. Desde luego, hay personas que sencillamente son parlanchinas, sin que tengan la intención de

disimular. Pero, cualquiera que sea el motivo, los entrevistadores tienen que estar alertas y no deben permitir que el aspirante tome el control de la entrevista. Hay menos probabilidades de que esto ocurra si se tiene presente el periodo adecuado de tiempo que debe durar la entrevista.

4. **El ambiente adecuado.** Debe prepararse el ambiente en que se ha de llevar a cabo. Debe tenerse en cuenta las reglas siguientes:
  - a) Que sea en privado: Esto es importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad. Deben tener la seguridad de que lo que digan no lo escucharán otras personas.
  - b) Que haya un mínimo de distracciones: Evítese un teléfono que timbra sin que haya quien lo conteste, personas que entran de improviso en la oficina, o la propia distracción mental del entrevistador si está pensando en todo el trabajo que tiene que hacer.
  - c) Que el aspirante se sienta cómodo: No se necesitan muebles elegantes, alfombras persas, ni una chimenea encendida. El comportamiento del entrevistador y su actitud general en la entrevista determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Si se le puede ofrecer que elija donde sentarse, muy bien,; pero si el espacio es limitado y no hay sino una silla disponible, es igual, siempre y cuando que se haga lo necesario para que el candidato se sienta cómodo. El entrevistador debe fijarse que el asiento no este atestado de libros y revistas, y, si es posible, ofrecer al candidato una bebida. Se debe hacer lo que se pueda por crear un ambiente acogedor. Si el solicitante se siente cómodo, se asegurará una entrevista más productiva.
  - d) Que ambos ocupen un lugar apropiado: No hay un lugar específico para colocar los asientos del entrevistador y el entrevistado. Algunos entrevistadores creen que un escritorio entre ellos y el entrevistado es como una barrera. En cambio, si el entrevistador se sienta entre su mueble de trabajo, no hay razón para que no ocupe

su puesto habitual. El aspirante en este caso se sentirá indudablemente cómodo al otro lado del escritorio.

5. **Objetivos claros.** Es importante que se recuerde exactamente que es lo que se busca con la entrevista. ¿Cuales son sus objetivos? Debe empezarse siempre por examinar el cuadro amplio, global y considerar las metas de la organización. Debe preguntarse: ¿Cómo es la empresa donde se trabaja (o para la cual se esta seleccionando el candidato)? ¿Cuál es su ambiente? ¿Qué imagen quiere proyectar la compañía? ¿Qué clase de empleados debe contratar?

Luego deben considerarse las metas de la división y del departamento, tanto a corto como a largo plazo. Considerarse que tipo de empleado será útil para alcanzar las metas. También analizar con cuidado la personalidad del gerente y de otros funcionarios del departamento donde existe la vacante. Aun cuando la habilidad y la experiencia son los factores principales para evaluar a un candidato, no se puede perder de vista que el estilo de trabajo de un individuo puede chocar con el de otras personas.

6. **Las preguntas básicas.** Deben prepararse las preguntas básicas que habrán de formularse. Estas le servirán de cimiento para la entrevista. La descripción del oficio es una fuente muy buena para este tipo de preguntas. Revisándola se podrán identificar fácilmente las habilidades que se requieren. Luego debe procederse a formular las preguntas que se tendrán que hacer para averiguar si los solicitantes poseen tales habilidades y si son capaces cumplir sus obligaciones y asumir las responsabilidades del empleo. También se puede desarrollar, con la misma base, situaciones hipotéticas para presentárselas a los candidatos, a fin de que demuestren sus habilidades y su potencial. Debe tenerse cuidado de no hacer una lista muy larga de preguntas ni ser demasiado específico. Si se tiene una lista larga de preguntas detalladas, se tendrá la tentación de leer de esa lista durante la entrevista, lo que dará por resultado una sesión rígida y formal que bien podría hacer sentir mal al aspirante. Además, cuando la lista es larga, el entrevistador se siente obligado a agotarla, y a menudo acaba por ser redundante. Esto

también puede hacer que el candidato se sienta incómodo y se pregunte si su interlocutor realmente le estará prestando la atención a lo que él dice.

Conviene limitarse a una media docena de preguntas generales. Una vez que empiece la entrevista, de las mismas respuestas del aspirante se irán desprendiendo otras preguntas que es necesario hacerle. En efecto, si la primera pregunta que se le hace es una buena pregunta y no tiene límites estrictos, la respuesta del candidato seguramente le dará pie al entrevistador para hacerle muchas más. Un ejemplo de una buena pregunta inicial podría ser: "¿Tendría usted la bondad de describir sus actividades en un día típico de trabajo?" Al escuchar la respuesta del aspirante, debe tomarse nota de cualquier área que él mencione y que se crea debe ampliarse más en el curso de la entrevista.

7. **Los sentimientos del candidato.** No es raro que los solicitantes experimenten emociones tales como la ansiedad, temor, nerviosismo o timidez mientras hacen antesala para ser evaluados. Es muy difícil evaluar la idoneidad para el cargo cuando los candidatos experimentan estos sentimientos negativos. Por tanto, le corresponde al entrevistador esforzarse un poco más para lograr mayor comprensión desde el inicio de la entrevista. Esto le ayudará al aspirante a sentirse más cómodo y a comunicarse mejor. El entrevistador también debe mostrar especial sensibilidad cuando hay muchos competidores para una sola vacante, pues en estas circunstancias le es muy difícil al individuo conservar la confianza en sí mismo.

Por lo demás, si el entrevistador se muestra reposado, expresa interés por el candidato y no permite distracciones ni interrupciones durante la entrevista, lo más probable es que el entrevistado también se tranquilice. Recuerde que el mejor entrevistador es el que se da cuenta de lo que el solicitante está sintiendo.

#### B. **Realización de una entrevista**

Para realizar una entrevista conviene repasar los siguientes pasos de su proceso:

1. **Determine el modelo.** Es importante desarrollar un sistema con el cual el entrevistador logre:
  - a) Hacerle preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionado con las labores del cargo vacante.
  - b) Dar información sobre la vacante.
  - c) Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y subsidios, oportunidades de progresar y todo lo demás.
  - d) Permitirle al solicitante hacer preguntas.
  - e) Decirle qué va a ocurrir después de la entrevista

Aunque muchos entrevistadores creen que lo mejor para empezar la entrevista suministrando al candidato la información sobre el cargo y la compañía antes de empezar a interrogarlo, este procedimiento tiene una gran desventaja, y es que al dar mucha información sobre el empleo antes de que el candidato describa sus propias capacidades, es posible revelar demasiado. En muchos casos lo que hace el entrevistador es describir al empleado ideal en quién él está pensando, en forma tal que el solicitante sencillamente repite esa información más tarde en la entrevista cuando le toque a él describir sus habilidades. Si el entrevistador no se da cuenta de lo que está ocurriendo, puede llegar a la conclusión equivocada de que acaba de encontrar al candidato ideal.

Otra manera de iniciar la entrevista es facilitar información general sobre la organización, incluyendo una breve descripción de su función global y cualquier información histórica que se considere interesante. También puede empezarse haciendo una breve descripción del cargo vacante, para asegurarse de que el puesto que busca el solicitante es el mismo que se quiere discutir. Asimismo puede empezarse directamente con la primera pregunta. Sin embargo, debe considerarse que esto último puede desconcertar a un aspirante que todavía no ha tenido tiempo de ubicarse. Por ejemplo:

"Buenos días , señor..... Yo me llamo.... Voy a entrevistarle a usted para el cargo de... en nuestra empresa (o de la empresa X, si se realiza la entrevista en agencia de recursos humanos). Empezaré por una ojeada general de la organización, y luego le haré algunas preguntas sobre sus antecedentes y su preparación. Después le describiré las responsabilidades del cargo o vacante. En esa etapa contestaré cualquier pregunta que quizá usted desee hacer sobre el empleo y sobre la compañía. Antes de que terminemos, le indicaré cuando volveremos a comunicarnos con usted".

Este es un enfoque muy formal. Sin embargo, se acompaña con los ademanes y el tono de voz adecuados, es posible hacer que los aspirantes se sientan cómodos. Ciertamente, con este enfoque no puede haber duda en cuanto al contenido de la entrevista.

Es importante que el sistema que se escoja refleje la personalidad y el estilo propios del entrevistador.

**2. Propicie la mutua comprensión.** Debe dedicarse unos cuantos minutos al comienzo de ella a establecer una mutua comprensión o rapport con el entrevistado. Esto se logra con observaciones destinadas a romper el hielo: haciendo comentarios y preguntas que no tienen verdadera relación con el oficio, y cuyo único propósito es hacer que el visitante se sienta tranquilo antes de empezar la conversación de fondo. Algunos ejemplos son:

¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?

¿Encontró donde estacionar?

¿Cómo esta el tránsito en la carretera?

¿Le sirvieron las indicaciones que le dio mi secretaria?

¿Qué hermoso día tenemos hoy? ¿No le parece?

¿No acabará nunca de llover?

¿Qué calor hace hoy?

Desde luego, estas no son preguntas ni comentarios muy creativos. No se hacen con ese propósito. Por el contrario, cuanto más neutrales, mejor. Apelando a temas como el estado del tiempo o el transporte, se podrá lograr su objetivo de tranquilizar al aspirante y establecer un clima de mutua comprensión sin sacar conclusiones prematuras.

Cuánto tiempo se debe destinar a romper el hielo depende del grado de nerviosismo que muestre el candidato. En la mayoría de los casos bastará con 15 a 30 segundos. A veces quizá se necesita algo más, pero nunca se deben gastar en estos preliminares más de unos pocos minutos. Los visitantes que todavía sigan nerviosos, probablemente ya no responderán a más conversación trivial, y en ese caso lo mejor es empezar de una vez el interrogatorio.

3. **Escoja con cuidado la primera pregunta.** Se debe escoger temas que no den pie a largas discusiones. También es posible limitarse a dos preguntas. La autodisciplina es la clave para tener éxito en esto.

Los que necesiten ayuda para lograr la transición de los comentarios preliminares a la primera pregunta, deben considerar la posibilidad desintegrar el tema que tiene por finalidad romper el hielo con una frase de transición. Por ejemplo:

- a) Me alegro mucho de que no le haya costado trabajo llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante de \_\_\_\_\_.
- b) Siento mucho que le haya costado trabajo estacionar. Se que estos parquímetros le dan a uno una hora, de modo que, si le parece, empecemos para que podamos terminar antes de que se le venza el tiempo.
- c) Con este tiempo tan hermoso, seguramente deseará usted volver a salir al aire libre, así que empecemos.
- d) Empecemos nuestra entrevista, y así olvidará usted un poco el aguacero que le cayó en el camino.

A los entrevistadores que sencillamente no saben por dónde empezar, se les recomienda considerar la pregunta: "¿Tendría usted la bondad de describir sus actividades en un día típico de trabajo?". Con esta pregunta se logra:

- a) Contribuir a calmar a un candidato que todavía este nervioso, porque le permite hablar sobre un tema que le es familiar.
- b) La naturaleza abierta de la pregunta estimula al candidato a hablar, lo cual le da al entrevistador la oportunidad de valorar su habilidad para la comunicación oral.
- c) Le da tiempo al entrevistador para empezar a observar el lenguaje corporal del candidato.
- d) Le proporciona al entrevistador información sobre la cual puede basarse para hacer más preguntas.}

Por supuesto, esta pregunta no es absolutamente segura. Bien podría hallarse a un candidato que contestara: "Eso es un poco difícil, En realidad no hay ningún día que sea típico".

Cuando ocurra esto, el entrevistador debe ser más específico al expresar su pregunta, a fin que le ayude al candidato a empezar. Por ejemplo, podría agregar: "Si comprendo. ¿Por qué no elige usted un día cualquiera, digamos ayer, y me lo describe?".

Una vez que el solicitante empieza a describir tareas específicas, usted puede interrumpir diciéndole: "¿Eso hace todos los días?". Descomponiendo la pregunta y estimulando al candidato para que hable, es posible obtener la información que uno busca.

**4. Escuche en forma activa.** Durante la realización de la entrevista debe escucharse en forma activa. Escuchar en forma activa exige concentración, y en ello están comprendidos muchos factores. He aquí guías para escuchar en forma activa:

- a) Hable menos y escuche más: El entrevistador no debe de dedicar más del 30% de su tiempo a hablar, y esto para hacer preguntas sobre la preparación del solicitante, aclarar

algún punto, dar información sobre el cargo y la organización, y contestar las preguntas que le hagan sobre el cargo. El 70% restante de su tiempo debe emplearlo en escuchar.

- b) Haga resúmenes periódicamente: los solicitantes no siempre dan de una sola vez una respuesta completa y uno se ve en el caso de tener que juntar las piezas. Para asegurarse de que no haya malas interpretaciones por parte del entrevistado, éste debe detenerse periódicamente y hacer un resumen de lo que se ha dicho. Por ejemplo: "Permítame asegurarme de que he entendido bien lo que usted ha realizado en esta área. Usted no tenía directamente la responsabilidad de manejar el departamento, pero su jefe se ausentaba más o menos un 25% del tiempo y entonces usted tenía que manejar el departamento. "¿No es así?". Entonces es posible que el candidato explique: "Bueno, no era que yo manejara realmente el departamento; si se presentaban problemas, yo debía comunicarme con mi jefe y preguntarle lo que debíamos hacer". Esta aclaración ayuda al entrevistador a entender mejor hasta que punto llegaban las responsabilidades del solicitantes (Arthur, 1992:87).
- c) Evite distracciones: Como personas que entran a la oficina, el teléfono que suena, su pensamiento que divaga por otras regiones. Esto último puede ocurrir cuando los aspirantes no se expresan de manera interesante. Quizás el trabajo que hacen parece aburrido o hablan en forma monótona. Cuando esto ocurre, tal vez el entrevistador se pone a recordar los buenos días que paso en sus últimas vacaciones y a pensar que agradable sería repetirlos. Si el entrevistador se ve en esta situación, debe recordar que no todos los puestos exigen que el empleado tenga habilidades de comunicación oral. El hecho de que el solicitante no sepa hablar bien tal vez sea una circunstancia que no tiene nada que ver con el puesto de que se trata, y no es justo juzgar a una persona por su capacidad de despertar o mantener su interés. Si no se escucha en forma activa, es posible que se pierda información importante que podría influir o no en la decisión de contratar o no a un empleado.

- d) Utilice información espontánea: Cada vez que un candidato abre la boca le esta dando información voluntaria, posiblemente valiosa, y si no lo escucha en forma activa, se le puede escapar. La información espontánea debe constituir la base de las muchas preguntas de la entrevista.
- e) Aprovecha la velocidad de pensamiento: Mientras el solicitante habla, se puede aprovechar la velocidad del pensamiento para hacer lo siguiente:

5. **Tome notas.** Es importante que los entrevistadores entiendan que escuchar activamente no impide tomar notas. La rapidez del pensamiento le permite al entrevistador anotar palabras o ideas clave durante la entrevista, al mismo tiempo que esta prestando atención activa a lo que el solicitante dice. Luego, puede desarrollar sus notas y redactarlas. Hacerlo inmediatamente tiene la ventaja de que se recuerdan los puntos importantes. Si se le ha destinado tiempo suficiente a la entrevista, cuando se preparó ésta, no debe haber problema.

6. **Practique el lenguaje corporal.** Como se menciona en el marco teórico, la percepción del lenguaje corporal de una persona es un aspecto vital en el proceso de la entrevista. Puede ser útil para aclarar mensajes verbales confusos, y a menudo hablar por sí mismo. También puede usarse mal e interpretarse erróneamente, para evitar esto se presenta en la siguiente tabla la interpretación convencional de ciertos mensajes no verbales:

Tabla 3.1

## Interpretaciones de ciertos mensajes no verbales

<i>Mensaje no verbal</i>	<i>Interpretación típica</i>
Mirarlo a uno a la cara	Amistoso, sincero, confiado, afirmativo
Evitar mirar de frente	Frio, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, asustado, nervioso
Bostezar	Aburrido
Palmaditas en la espalda	Estimula, felicita, consuela
Rascarse la cabeza	Confundido, incrédulo
Sonreír	Contento, comprensivo, estimulante
Morderse el labio	Nervioso, temeroso, angustiado
Dar golpecitos con el pie	Nervioso
Cruzarse de brazos	Airado, desaprueta, esta en desacuerdo, defensivo, agresivo
Alzar las cejas	No puede creer, sorprendido
Fruncir el ceño	No esta de acuerdo, resentido, furioso, desaprueta
Esponjar las narices	Furioso, frustrado
Mover la cabeza de derecha a izquierda y viceversa varias veces	No está de acuerdo, escandalizado, no cree
Retorcerse las manos	Nervioso, ansioso, temeroso
Inclinarse hacia adelante	Atento, interesado
Arrellanarse en el asiento	Aburrido, relajado
Sentarse en el borde del asiento	Ansioso, nervioso, aprensivo
Moverse en el asiento	Intranquilo, aburrido, nervioso, aprensivo
Encorvarse	Inseguro, pasivo
Postura erguida	Confiado, afirmativo

Fuente: Sikula (1992, 258)

Se previene a los entrevistadores que no deben asignarle un significado específico a determinado movimiento hasta que se consideren seguros de que están en lo cierto.

7. **Estimule al aspirante para que hable.** A continuación se sugieren cinco maneras de animar al solicitante para que hable con libertad

a) Una técnica es la repetición. Esto estimula al candidato para que siga hablando, y al mismo tiempo ayuda a aclarar algunos puntos. Repetir las últimas palabras del solicitante dejando arrastrar la voz como un interrogante, lo anima a ser más explícito. Por ejemplo, supóngase que el último punto que tocó el candidato fue este: "La parte más difícil de ser gerente era que yo estaba encargado de 25 personas". Entonces el entrevistador podría decir: "¿Así que usted supervisaba a 25 personas...?". A lo cual el entrevistado quizá responda: " No directamente. De mí dependían tres supervisores, cada uno de los cuales vigilaba el trabajo de unos siete empleados". Para aclarar más aún este punto se podría decir: "Entonces, usted tenía la responsabilidad de supervisar a tres personas. ¿Correcto?". A lo cual el candidato quizá conteste: "Si; correcto. Pero esos supervisores siempre acudían a mí cuando se les presentaban algún problema con sus trabajadores".

Este diálogo ofrece un cuadro mucho más preciso de las responsabilidades de supervisión del aspirante, que las afirmaciones iniciales. Debe notarse cómo el uso de la repetición pudo llevar al aspirante a suministrar valiosa información complementaria.

b) Una segunda técnica que puede impulsar al solicitante a hablar es la de hacer resúmenes. Lo mismo que la repetición, esto le permite al candidato aclarar puntos ya tratados en la entrevista, y complementarlos si es necesario. Además, esta técnica permite que el entrevistador entienda con exactitud. Se pueden hacer resúmenes a intervalos específicos durante la entrevista (por ejemplo, cada diez o quince minutos o después de haber tratado un tema determinado). Por ejemplo, supóngase que se acaba de dedicar unos quince minutos a repasar su experiencia previa en trabajo que tenga relación con el puesto vacante. Habiendo llegado a este punto se puede decir: "Quisiera

estar seguro de que he comprendido bien todo lo que ha dicho hasta ahora. Todos sus empleos, desde que se graduó como..., han sido de... Esto comprende el tiempo durante el cual prestó servicio militar. A usted le gusta ese trabajo y quiere seguir haciéndolo. Pero usted considera que en su último puesto no le pagaban bien y por eso lo dejó. ¿Correcto?”.

El solicitante Puede entonces confirmar en todo o en parte lo que se acaba de resumir. Debe tenerse cuidado de no incluir más de cuatro o cinco afirmaciones en el resumen. De este modo, si una parte no es exacta o necesita aclaración, no será difícil aislarla. Asimismo, para asegurar la exactitud, el entrevistador debe cerciorarse de aplicar las guías para escuchar en forma activa, descritas anteriormente.

- c) El empleo de ciertas expresiones también puede estimular al candidato para seguir hablando. Entre ellas se incluyen frases como: "Comprendo", "Muy interesante", "¿Así fue?", "¿De verdad?", "¿No lo sabía?". Es importante observar que ninguna de estas frases expresa opinión ni indica acuerdo o desacuerdo; simplemente indican interés y comprensión.
- d) Para que las expresiones de comprensión resulten eficaces, deben ir acompañadas de expresión corporal estimulante. Ejemplos de expresión corporal usualmente interpretada como interés son: sonreír, mover afirmativamente la cabeza, mirar al interlocutor a los ojos, inclinarse hacia este.  
Transmitiendo constantemente estos mensajes no verbales a lo largo de la entrevista, uno manifestará tener interés en lo que dice el solicitante, y así le ayudará a suministrar información adicional.
- e) Finalmente otra herramienta que se puede utilizar para alentar a los solicitantes a hablar es el silencio. Casi todo el mundo considera que los silencios en una conversación son embarazosos, y, en consecuencia, los entrevistadores se sienten obligados a decir algo cuando el candidato de calla. Sin embargo, a menos que el entrevistador este preparado para hacer otra pregunta, el hecho de hablar cuando necesita que el solicitante le dé

más información no le ayudará a tomar la decisión para contratarlo. Si el solicitante se calla y se quiere que siga hablando, se podría ensayar el sistema de contar mentalmente hasta cinco antes de decir algo. Con frecuencia esta pausa fuerza al candidato a continuar. Desde luego, hay que tener cuidado de no prolongar demasiado el silencio. La entrevista fácilmente puede degenerar en una situación tensa si el entrevistador simplemente se queda mirando a un solicitante que no tiene nada más que decir, o que necesita que se le ayude un poco. Pero se combina el silencio con ademanes apropiados, lo más probable es que al cabo de unos pocos segundos el candidato siga hablando. El silencio transmite en forma bien clara el mensaje de que se desea más información.

8. **Considere distintos tipos de preguntas.** Hay seis categorías principales de preguntas, comúnmente formuladas por los entrevistadores. En términos generales, cualquier pensamiento se puede expresar en cualquiera de estas seis formas. La manera de expresar cada pregunta será esencial para determinar cuánta información válida se recibe.

**a) Preguntas cerradas.** Se pueden contestar con una sola palabra, generalmente sí o no. Por ejemplo, "¿Se considera usted un empleado que trabaja en equipo o un empleado que trabaja en forma independiente?".

Su aplicación es limitada y resultan útiles cuando se quiere conocer desde un principio determinada información. Por ejemplo, si se sabe que el sueldo que se ofrece para la vacante es muy bajo y que ya varios aspirantes han manifestado que el puesto no les interesa en esas condiciones, no estará mal que desde el principio de la entrevista se plantee la situación como es: "¿Está usted enterado de que el sueldo mensual de este puesto es de Q. ...?".

Conviene recordar que la mayor de la preguntas que pueden hacerse en forma cerrada, prácticamente todas se pueden volver a exponer en forma de preguntas abiertas más eficaces.

b) **Preguntas de sondeo.** Permiten al entrevistador explorar más afondo en busca de información. Por lo general son cortas y están expresadas con palabras sencillas. He aquí algunas preguntas de sondeo eficaces:

- ¿Por qué?
- ¿Cuál fue la causa?
- ¿En qué circunstancias ocurrió eso?
- ¿Quién más intervino en la decisión?
- ¿Qué sucedió después?

Se previene al entrevistador que no conviene hacer muchas preguntas de sondeo seguidas. Además los ademanes que las acompañen deben expresar interés y no parecer acusadoras. Al hacer preguntas de sondeo hay que evitar gestos tales como fruncir el entrecejo o levantar las cejas.

c) **Preguntas hipotéticas.** Se le presentan al solicitante situaciones hipotéticas, basadas en hechos específicos relacionados con el trabajo, para que las resuelva. Las preguntas se introducen con palabras y frases como estas: "¿Que haría usted si...?", "¿Como manejaría usted...?", "¿Como resolvería usted...?", "¿En caso de que...?".

d) **Preguntas intencionadas.** Son preguntas que obligan al solicitante a escoger entre dos opciones indeseables. Si se le pregunta, por ejemplo, "¿Es usted uno de esos organizadores sindicales o es enemigo de los sindicatos?" quedará en un aprieto. A lo mejor no es ni lo uno ni lo otro, pero como el entrevistador le ofrece únicamente esas dos opciones, y como él quizá no quiere producir la impresión de ser reacio, probablemente elegirá la que más se aproxime a lo que el realmente piensa. Las preguntas intencionadas no producen ninguna información válida acerca del aspirante, y deben evitarse.

e) **Preguntas capciosas.** Estas implican que no hay sino sólo una única respuesta correcta. El entrevistador formula la pregunta para que el aspirante dé la respuesta que se desea. He aquí algunos ejemplos:

- usted se propone terminar sus estudios, ¿verdad?
- ¿No está de acuerdo con que la mayoría de los trabajadores hay que vigilarlos de cerca?
- Cuando estuvo en la universidad ¿perdía el tiempo tomando clases de arte y música?

Es obvio, por la manera en que están formuladas estas preguntas, que el entrevistador busca determinada respuesta. Si hace preguntas capciosas, no puede esperar enterarse de nada acerca del candidato.

f) **Preguntas abiertas.** Pueden definirse como preguntas que no se pueden contestar con un sí o un no, y sin duda alguna son las más eficaces que se le pueden hacer a un candidato. Producen la mayor cantidad de información, y al mismo tiempo le dan al aspirante gran amplitud para contestar. También ofrecen al entrevistador la oportunidad de verificar las destrezas de comunicación verbal y el patrón de lenguaje corporal del aspirante. Lo más importante es que las preguntas abiertas proporcionan información en la cual pueden basarse los entrevistadores para formular otras preguntas.

Sin embargo, las preguntas abiertas presentan dos posibles problemas. El primero es que el entrevistado incluya en sus respuestas información que no tiene que ver con el puesto. Tan pronto como ocurra esto, el entrevistador debe hacerlo volver a centrarse en el tema

El segundo defecto de las preguntas abiertas es que pueden abarcar demasiado. Esto lo ilustra la clásica demanda de "Cuénteme su vida". Las preguntas que le exigen al entrevistador condensar mucho años de experiencia en una sola respuesta, tampoco son eficaces.

En el apéndice A se presenta a una lista con varias preguntas abiertas relativas al trabajo y a la educación, todas eficaces y legítimas, entre las cuales el entrevistador puede escoger cuales hacer.

9. **Ajuste el enfoque a candidatos que tengan problemas.** La mayor parte de los candidatos ansían producirle buena impresión al entrevistador. Tratan de contestar todas la preguntas de la manera más completa posible, de proyectar un lenguaje corporal

positivo y de hacer preguntas apropiadas. A veces, sin embargo, el entrevistador se verá frente a un aspirante que tiene problemas; alguno que entra en una de estas categorías:

- Tímido o nervioso
- Demasiado locuaz
- Hostil y agresivo
- Sumamente emotivo o turbado
- Dominante (trata de manejar la entrevista)

El primer indicio de que se está tratando con un aspirante que tiene problemas, deben efectuarse ciertos ajustes en la manera de dirigir la entrevista:

- Candidatos tímidos o nerviosos.** Con estas personas es preferible ensayar unas pocas preguntas cerradas para infundirles confianza. Deben ser sencillas y relacionadas con temas que el aspirante conozca bien. También debe estarse seguro de que la primera pregunta abierta se refiere a un asunto en el que el candidato haya tenido experiencia, con lo cual se logra cierto grado de tranquilidad. Trate de emplearse un tono de voz más suave, lenguaje corporal positivo y palabras estimulantes. En toda forma posible debe hacerse saber al aspirante que uno está interesado en lo que él está diciendo.
- Candidatos demasiado locuaces.** El control es la clave para entenderse eficazmente con estas personas. El entrevistador tiene que recordar que es él quien está encargado de la entrevista y controla el tiempo destinado a preguntas y respuestas. Cuando considere que ya tiene bastante información, debe decirse a candidato: "Todo lo que ha dicho usted es muy interesante. Ya dispongo de suficiente información para basar mi decisión. Muchas gracias por su tiempo. Al final de la semana (o el tiempo que se requiera en cada caso) le comunicaremos lo que haya resuelto".
- Candidatos hostiles.** Cuando se tenga que entender con un aspirante que este furioso, es importante que se mantenga la calma y la objetividad. Debe tratarse de

averiguar por que el candidato tan alterado y explicársele que no es posible seguir con la entrevista mientras él se halle en ese estado de agitación. Debe tratarse de completar la entrevista y juzgar al solicitante con toda imparcialidad posible, tomando en cuenta todas las circunstancias atenuantes.

- d. **Candidatos sumamente emotivos o turbados.** Si un candidato comenzara a llorar en su oficina, el entrevistador debe mostrar comprensión, no compasión, pues no podrá ser objetivo en su juicio si se involucra emocionalmente. Decirle al solicitante que tendrá que serenarse para poder continuar con la entrevista. Sugerirle que se retire de la oficina durante unos minutos hasta que se recupere. En algunos casos, será preferible aplazar la entrevista para otro día.
- e. **Candidatos dominantes.** Sucede a veces que el entrevistado trata de tomar el control de la entrevista. Si esto ocurre cuando se esta entrevistando a un individuo, no se ha perdido todo. Debe recordarse que es uno el encargado y decirle al aspirante: "Perdón, pero nos hemos apartado del tema; volvamos a..."

**10. Planifique con cuidado las entrevistas en equipo.** Casi todas las entrevistas entre dos personas: el entrevistador y el candidato; pero hay ocasiones en las que puede ser aconsejable la entrevista en equipo, es decir, con más de un entrevistador, por lo general dos o tres. El equipo puede formarse con un representante del departamento de personal, el supervisor del departamento, y quizás un jefe de división. Esto se hace para ahorrar el tiempo que se gastaría celebrando dos o tres entrevistas distintas y para permitir la comparación de la impresiones que produzca el aspirante.

Si se planifican con cuidado, las entrevistas en grupo pueden ser muy eficaces. El papel que va a desempeñar cada persona se debe convenir de antemano. Tal vez el representante de personal empiece preguntando sobre aspectos generales, a fin de determinar la idoneidad global del aspirante; luego el supervisor del departamento puede hacer preguntas más detalladas y técnicas; y, finalmente, el jefe de división investigará el potencial del candidato y otros factores intangibles.

- a. A los candidatos se les debe advertir siempre de antemano que se van a someter a una entrevista con un equipo de funcionarios, pues de otra manera puede causarles sobresalto encontrar más de una persona en el recinto. La disposición de los asientos también debe preverse con cuidado. A diferencia de una entrevista entre dos personas, en la cual no importa que la silla del entrevistador esté cerca de la silla del entrevistado, en la entrevista con varios funcionarios la disposición de los asientos puede crear un ambiente de incomodidad. No conviene rodear por todos lados al candidato, con un entrevistador enfrente y otro a cada lado. Esto convierte la entrevista en una especie de partida de tenis en que el candidato tiene que estar volviendo la cabeza de un lado a otro tratando de dirigirse a todos los que se hallan en el recinto.
- b. Para evitar esto, debe ofrecérsele asiento al candidato; luego sentarse los entrevistadores formando una media luna no muy pronunciada enfrente del candidato. Tal disposición de los asientos es menos estructurada y más propicia para un intercambio productivo.

**11. Determine cuando cerrar la entrevista.** Para resolver si ya es hora de darla por concluida, conviene hacerse estas preguntas:

- a. ¿Le he hecho al solicitante suficientes preguntas acerca de su educación y su experiencia previa para determinar su idoneidad?
- b. He descrito adecuadamente el puesto disponible y he dado suficiente información sobre la compañía?
- c. ¿He hablado sobre el sueldo, prestaciones, oportunidades de progreso y otros temas análogos, hasta donde lo permite la política de la empresa?
- d. ¿Le he dado al candidato la oportunidad de hacer preguntas?

Si las respuestas a las anteriores preguntas son afirmativas, entonces, se está preparado para hacer las últimas observaciones. Entre ellas debe incluirse el informar al solicitante qué va a ocurrir después. Por ejemplo, se podría decirle:

“Bien señorita (apellido) , me parece que ya tengo toda la información que necesito. Si le he contestado todas sus preguntas, me gustaría terminar diciéndole lo que ocurrirá de aquí en adelante. Tenemos que entrevistar aproximadamente una docena (o el número esperado) de aspirantes más en lo que resta de la semana (o el tiempo planificado). Después de ello verificaremos las referencias y tomaremos la decisión definitiva. A todos los notificaremos de esta decisión por correo. Mientras tanto, si usted quiere hacer más preguntas, no vacile en llamarme. Deseo expresarle mi agradecimiento por haber venido. Ha sido un placer conversar con usted”.

### C. Errores durante la entrevista

Se debe evitar:

- a) Interrumpir al aspirante siempre que está diciendo alguna cosa que venga al caso
- b) Manifestar acuerdo o desacuerdo; y, en cambio, debe expresarse interés y comprensión.
- c) Emplear terminología que el candidato quizá desconozca.
- d) Volver a leerle al candidato su solicitud u hoja de vida.
- e) Compararlo con el empleado actual, con empleados anteriores, con el entrevistador mismo o con otros candidatos.
- f) Hacerle preguntas que no tengan relación con lo que se trata.
- g) Tratarlo con altivez.
- h) Hablar de sí mismo.
- i) Contratar a un solicitante no idóneo simplemente porque se está desesperado por llenar una vacante.
- j) Tratar de imitar el estilo de entrevistar de otra persona.

### D. Redacción de la entrevista

En el apartado B del presente capítulo se sugirió ir anotando las palabras y frases clave durante el desarrollo de la entrevista, así como que el entrevistador desarrollará estas anotaciones inmediatamente después de la conversación sostenida con el aspirante. Estas

anotaciones son el registro permanente de su entrevista y debe redactarlas con cuidado. Las mismas reglas se aplican ya sea que se emplee un formulario impreso o de una hoja de papel en blanco.

1. **Evitar el lenguaje subjetivo.** Todo lo que se escriba debe ser objetivo, no subjetivo. Por ejemplo, decir que una candidata es "atractiva" es cuestión de opinión personal; por el contrario si se escribe que "la presentación del aspirante está de acuerdo con la imagen del empleado que la compañía busca", eso sería objetivo. (En el apéndice B se da una lista de términos de lenguaje subjetivos que deben evitarse).
2. **Evitar registrar opiniones.** Considérense la siguiente expresiones:
  - a) Me parece que la señorita Juárez sería una excelente supervisora.
  - b) Creo que el señor Coronado es el candidato perfecto para este puesto.
  - c) A mi parecer la señorita Meschede se desempeñará muy bien como operadora de precesamiento.
  - d) En mi opinión, hemos encontrado a nuestro vicepresidente auxiliar en la persona del señor Corzo.

Estas expresiones de carácter general, subjetivas y sintéticas, no se refieren a ningún hecho concreto. Una persona distinta del entrevistador original que lea tales notas, no podrá saber si el candidato es idóneo para el puesto.

3. **Referir hechos relacionados con el cargo.** Hay dos técnicas excelentes que se pueden emplear al respecto: primero, referirse directamente a cada una de las obligaciones y las responsabilidades del cargo, y luego indicar si el solicitante tiene la experiencia o las habilidades necesarias; y, luego, registrar entre comillas las palabras exactas del aspirante.

En el apéndice C se ejemplifican estas técnicas.

4. **Emplear frases descriptivas.** Cuando se realiza un gran número de entrevistas (treinta o más) por semana, después de ver tantas personas, es difícil volver a ver sus solicitudes de empleo y diferenciar entre ellas. Ni siquiera las anotaciones objetivas,

basadas en hechos y relativas a las condiciones del trabajo, lograrán en muchos casos aclarar el recuerdo de un candidato específico. El empleo de éstas se limita a identificar a una persona y ayudar al entrevistadora recordar determinada entrevista.

No obstante, al emplear tales frases hay que tener cuidado, por dos razones: primera, que fácilmente se pueden volver subjetivas; y segunda, que aunque se refieran a hechos concretos, no tienen relación con el trabajo. Por ejemplo: "La solicitante vestía totalmente de amarillo", es una descripción objetiva de una persona; pero basta agregarle dos palabras para que se convierta en un comentario subjetivo: "La solicitante vestía totalmente de un amarillo totalmente escandaloso".

Otros ejemplos de descripciones subjetivas son:

- ◆ Sonrió durante todos los treinta minutos de la entrevista.
- ◆ Tenía las uñas pintadas con esmalte azul.
- ◆ Llevaba gemelos de perla en los puños de la camisa.
- ◆ Fumó un cigarrillo tras otro, sin parar, durante los 90 minutos de la entrevista.
- ◆ Tamborileaba con los dedos.
- ◆ Mascaba chicle.
- ◆ Se balanceaba en la silla.

5. **Asignar valores numéricos.** En algunas ocasiones al tomar nota durante la entrevista, el entrevistador puede irle asignando un valor numérico a cada factor que evalúa. Los factores aparecen en un formulario impreso que tiene una clave que explica brevemente el valor de los puntos de cada calificación. Por ejemplo, de acuerdo a Sikula (1990:185), la calificación global en un sistema valorativo de cinco puntos podría ser así:

1. Destreza y calificaciones globales superiores.
2. Destrezas y calificaciones por encima del término medio
3. Satisface los requisitos del puesto.
4. No satisface todos los requisitos del puesto.
5. No es idóneo.

Luego podría evaluarse cada factor de acuerdo con la siguiente escala:

1. Sobresaliente
2. Muy Bueno
3. Bueno
4. Regular
5. Deficiente

Sin embargo, un sistema de esta clase tiene varias desventajas:

- a) El formulario que contiene la clave del valor de los puntos puede contener factores subjetivos, no relacionados con el trabajo. Entre estos podrían aparecer personalidad, presentación personal, conciencia, madurez, tacto y confianza en sí mismo.
- b) Como se ha explicado ya, emplear términos subjetivos tales como sobresaliente o deficiente para juzgar a una persona, no tiene sentido.
- c) Los entrevistadores muy ocupados que se fían de un formulario que contiene varias categorías impresas, se contentan con marcar rápidamente las casillas sin ponerse a pensar detenidamente en el verdadero nivel de capacidad de cada persona.
- d) No disponiendo de detalles escritos específicos sobre cada solicitante, será sumamente difícil distinguir una persona de otra en una fecha posterior. Si se usan formularios, éstos deben contener únicamente hechos relacionados con el trabajo, es decir, preparación y experiencia. Además, se debe dejar espacio suficiente para las anotaciones del entrevistador. Se pueden agregar también categorías de evaluación como "Satisface los requisitos del empleo" o "no reúne las condiciones requeridas". En el Apéndice D aparece un modelo del formulario de Evaluación de la entrevista.

Por supuesto, se puede prescindir por completo del formulario. Basta con dejar suficiente espacio en blanco al pie de la solicitud, o con agregarle a ésta o a la hoja de vida una hoja de papel en blanco. Lo importante es no olvidarse que los comentarios que allí se anoten deben limitarse a información objetiva, concreta y relacionada con el trabajo.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, D. Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Bogotá, Grupo Editorial Norma. 238 pp.  
1992
- Carlson, R.E. "Selection interview decisions: the effect of interviewer experiences negative quota situation, and applicant sample on interviewer decisions". Personnel Psychology; 20 (3) : 259-280.  
1967a
- Carlson, R.E. "The relative influence of appearance and factual written information of an interviewer's final rating". Journal of Applied Psychology; 51 (4) : 461 - 468  
1967b
- 
- \_\_\_\_\_ R.E. "Effects of applicant sample on ratings of valid informations in a employemnet setting", Personnel Psychology; 21 (2) : 193-207.  
1968
- 
- \_\_\_\_\_ R.E. "Effects of applicant sample on ratings of valid informations in a employemnet setting", Personnel Psychology; 54 (2) : 217-222.  
1970
- Chlavenato, D. Administración de recursos humanos. México, D.F., Editorial McGraw Hill. 496 pp.  
1994
- Chruden, H. y A. Sherman. Administración de personal. México, D.F., Compañía Editorial Continental. 396 pp.  
1992
- Hollandsworth, J, " Validity of work histories obtained by interview". Personnel Psychology; 63 (3) : 359 - 367  
1979
- Maristany, J. El Desarrollo Organizacional. México, D.F., Fondo educativo Interamericano. 264 pp.  
1972
- Mayfield, J. E.C. " The selection Interview: a reevaluation of published research". Personnel Psychology; 17 (3) : 239 - 260.  
1964
- Mayfield, E.C. y R.E. Carlson. "Selection interview decisions: final results from a long term research proyect". Personnel Psychology; 19 (1) : 41 - 53  
1964
- Reyes, A. Administración de personal: relaciones humanas. México, D.F., Editorial Limusa. 428 pp.  
1994
- Rowe, J. Summary of the research on the selection interview since 1964". Personnel Psychology; 13 (4) 391 : 414  
1960

- Schlesinger, L. La selección de personal en la industria en general y en las industrias en proceso. Tesis para optar al grado de Licenciatura. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, 42 pp.  
1967
- Schawb, D. "Why interview? A critique". *Personnel Journal*; 48 (2): 127 - 136  
1969
- Schawb, D.P. y H.G. Heneman. "Relationship between interview structure and interviewer reliability in a employment situation". *Journal of Applied Psychology*; 53 (3) : 214 - 217  
1969
- Sikula, A. Administración de recursos humanos en empresas. México, D.F., Editorial Limusa, 392 pp.  
1990
- Ulrich, L. y D. Trumbo. "The selection interview since 1949". Psychological Bulletin; 63 (2) : 100 - 116.  
1995
- Wagner, R. "The employment interview: a critical summary". Personnel Psychology; 2 (1) : 17 - 46.  
1949
- Werther, W.B. y K. Davis. Administración de personal y recursos humanos. 1992 Buenos Aires, McGraw-hill. 476 pp.

## Apéndice A

### *Preguntas abiertas relativas al trabajo y a la educación que pueden formularse durante la entrevista*

---

---

#### Preguntas sobre educación:

1. Cuando estaba estudiando bachillerato o en la universidad, ¿cuáles eran sus materias favoritas y cuáles eran las que menos le gustaban? ¿Por qué?
2. ¿Qué calificaciones sacaba en sus materias favoritas y en las que poco le gustaban?
3. ¿En qué materias le iba mejor? ¿En cuáles peor?
4. ¿Por qué resolvió estudiar en la universidad?
5. ¿Por qué se especializó en\_\_\_\_\_?
6. ¿En qué actividades no académicas participo? ¿Por qué las escogió?
7. ¿Qué planes tenía para su carrera cuando empezó sus estudios universitarios?
8. ¿Qué planes tenía cuando se graduó de la universidad?
9. ¿Qué beneficios obtuvo de estudiar el bachillerato o la universidad?
10. ¿Si tuviera la oportunidad de volver a estudiar, qué cosas haría de una manera distinta? ¿Por qué?
11. ¿Qué cursos opcionales siguió? ¿Por qué los eligió?
12. ¿En qué forma lo prepararon sus estudios para el "mundo real"?
13. Describa sus estudios en el área de\_\_\_\_\_(en el campo a que pertenezca el empleo vacante.
14. ¿Cuándo resolvió especializarse en\_\_\_\_\_?
15. Describa sus hábitos de estudio en el colegio o en la universidad.

16. ¿Quiénes eran sus profesores favoritos y los que menos le gustaban en el colegio o la universidad? ¿Por qué?
17. Describa los empleos de medio tiempo que haya desempeñado mientras asistía al colegio o la universidad.
18. ¿Cuáles de sus trabajos de medio tiempo le parecieron más interesantes? ¿Cuales menos interesantes?
19. A qué se dedicaba en las vacaciones durante la época de sus estudios?
20. ¿Por qué trabajaba cuando estaba estudiando en secundaria o en la universidad?
21. ¿Qué planes tiene usted para continuar estudiando?
22. ¿Qué encontró que fuera más difícil, respecto de trabajar y estudiar al mismo tiempo?

#### Preguntas sobre experiencia previa y otros puntos relacionados con el trabajo

1. ¿Sírvasse describir sus actividades de un día típico de el empleo?
2. ¿Qué es para usted un gerente ideal? ¿Un subalterno ideal? ¿Un compañero ideal?
3. ¿Con qué clase de persona encuentra usted difícil (fácil) trabajar. ¿Por qué?
4. ¿Qué le gustaba más de su último puesto? ¿Qué le gustaba menos?
5. ¿Qué lo motiva a usted? ¿Por qué?
6. Qué es para usted un ambiente ideal de trabajo?
7. ¿Cuál es la mayor realización de su carrera hasta el momento? ¿Por qué?
8. Describa usted una situación en su último empleo en que hubo presión. ¿Cómo la manejó usted?
9. ¿Qué obligaciones cree usted que tiene un empleador con un empleado?
10. ¿Qué piensa usted de los viajes necesarios en un empleo?
11. Describa su experiencia en materia de viajes relacionados con el empleo en cuanto duración y frecuencia.
12. ¿Qué piensa usted de la reubicación? ¿Hay algunos lugares en los cuáles a usted no le gustaría que lo reubicaran?

13. ¿Cuáles eran algunos de los deberes de su último empleo que ha usted le parecieron difíciles?
14. ¿Cuáles son algunos de los problemas que encontró en su último empleo?
15. De todos los empleos que usted ha tenido, ¿cuál le ha parecido que es el más satisfactorio? ¿Cuál es el menos satisfactorio?
16. ¿En qué formas cree usted que su empleo actual lo ha preparado para asumir responsabilidades adicionales?
17. ¿Cuál ha sido la situación más frustrante en que se ha visto usted en toda su carrera hasta hoy?
18. ¿Por qué quiere usted dejar su empleo actual?
19. Si yo le pidiera a su supervisor que describiera el trabajo de usted, ¿qué diría el?
20. ¿Qué busca usted en una compañía?
21. ¿Qué metas inmediatas y a largo plazo se ha fijado usted en su carrera?
22. ¿Qué le gustaría evitar en futuros empleos?
23. ¿Cuáles son sus necesidades en materia de sueldos?
24. ¿Quién o que ha influido en usted en lo relativo a las metas de su carrera? ¿En qué forma?
25. ¿A qué atribuye usted los éxitos de su carrera hasta el momento?
26. ¿Cuál considera usted que es su mayor fortaleza?
27. ¿Cuáles son las áreas en que necesita mejorar? ¿Cómo haría para lograr esas mejoras?
28. ¿Cómo enfoca usted las tareas que no le gustan?
29. ¿Cómo administra su tiempo?
30. ¿Qué aprendió en cada uno de sus empleos anteriores?
31. Deme, por favor, algunos ejemplos de decisiones que haya tomado en el empleo.  
¿Qué repercusiones tuvieron esas decisiones?
32. ¿Cómo describiría usted sus habilidades para delegar?

33. ¿Cómo describiría usted sus normas de desempeño, tanto para usted mismo como para sus subalternos.?
34. ¿Cómo describiría usted sus relaciones con su último jefe?
35. Sírvase darme un ejemplo de un proyecto que no resulto como usted lo había planificado. ¿Qué ocurrió?
36. ¿Por qué busca usted empleo en nuestra compañía?
37. ¿Cuál es su mayor responsabilidad en su empleo actual?
38. Describa su progreso en su último empleo.
39. ¿Por qué cosas lo han felicitado o criticado sus patronos?
40. ¿Qué le puede ofrecer usted a nuestra firma?
41. ¿Qué relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera?
42. ¿Qué clase de situaciones de trabajo lo hacen sentirse más cómodo, o más incómodo?
43. ¿Por qué está usted dispuesto a aceptar una remuneración menor?
44. ¿Por qué decidió usted hacerse\_\_\_\_\_?
45. ¿Por qué quiere cambiar de profesión?
46. ¿Cuál es la mayor responsabilidad de un gerente? ¿De un empleado?
47. ¿Qué opinión tiene de las tareas repetitivas?
48. ¿Cómo le parece que su trabajo sea supervisado muy de cerca?
49. ¿Cómo le parece trabajar tiempo extra?
50. ¿Cómo le parece estar disponible?
51. ¿Qué lo motivaría a permanecer en nuestra compañía hasta la edad de su jubilación?
52. ¿Qué lo llevaría a renunciar a un cargo en esta compañía?
53. ¿En qué circunstancias, si es que hay algunas, cree usted que un supervisor o gerente debe desempeñar los deberes de sus subalternos?
54. ¿Qué haría usted con un empleado que siempre llega tarde?

55. En este oficio se necesita la habilidad para \_\_\_\_\_. ¿Qué experiencia tiene usted en ello?
56. ¿Cuál es el aspecto más difícil de ser un \_\_\_\_\_? ¿Cuál es el más satisfactorio?
57. Si se le pidiera ejecutar una tarea que no consta en la descripción de su oficio, ¿cómo reaccionaría usted?
58. ¿Cómo define usted la lealtad a la empresa? ¿Hasta dónde llega?
59. ¿Cómo procedería usted para discutir con su jefe sobre descontento con el empleo?
60. ¿Qué hubieran podido hacer sus anteriores empleadores para convencerlo a usted de que no renunciara?
61. ¿Si alguna vez le ha tocado despedir a alguien, por favor, refiera cómo ocurrió?
62. ¿Hay algo más que yo debiera saber acerca de sus antecedentes y preparación, que me ayude a tomar una decisión?

## Apéndice B

### Términos de lenguaje subjetivo a evitar en el informe de la entrevista

A continuación aparece una lista de palabras que el entrevistador debe evitar cuando redacte su informe.

bonita	es muy sabe lo todo	sofisticado
elegante	bien parecido	perezoso
muy viejo	Empujador	sin sentido del humor
muy joven	Agradable	raro
altanero	Simpático	culto
arrogante	Enérgico	sarcástico
tiene mala actitud	Frío	aguda
listo	Diplomático	diligente
refinado	tiene tacto	bien educado
manipulador	hiriente	seco
pomposo	reservado	criterio estrecho
presuntuoso	aburridor	vulgar
práctico	Inestable	descuidado
vanidoso	Excéntrico	
distinguido	Ingenioso	
sombrío	Codicioso	
calculador	Candidato ideal	
interesante	no tiene brillo	
orgullosa	le falta pulirse	

## Apéndice C

### Ejemplo de cómo referir en el reporte de la entrevista los hechos relacionados con el cargo

Considérese por ejemplo que se está tratando de llenar la vacante de secretaria del presidente de una empresa, cuyas principales obligaciones y responsabilidades sean:

1. Tomar dictado, transcribir y revisar. El dictado puede tomarlo directamente por teléfono, o por medio de una grabadora. La revisión del dictado incluye investigación para completar la correspondencia o los informes de que se trate.
2. Programar todas las citas y reuniones del presidente. Organizar el itinerario de viajes del presidente, incluyendo viajes locales, reservaciones y hoteles.
3. Recibir todas las llamadas y atender a los visitantes que llegan a la oficina del presidente.
4. Abrir toda la correspondencia dirigida al presidente, distribuirla y disponer de ella.
5. Contestar las averiguaciones de rutina.
6. Supervisar el sistema de registro y archivo de toda la correspondencia y de los informes en la oficina del presidente, incluyendo información confidencial.
7. Delegar el trabajo rutinario de mecanografía y archivo en otras empleadas y mecanógrafas, supervisar su trabajo.
8. Preparar y redactar las actas formales de todas las reuniones de la junta directiva, lo mismo que de las reuniones de la asamblea de accionistas y del comité ejecutivo.
9. Preparar los diversos informes que se requieran para las reuniones de la junta directiva, de la asamblea de accionistas y del comité ejecutivo.
10. Desempeñar las demás tareas de secretaría que se necesiten.

Al entrevistar a cada candidata que solicite este puesto, el entrevistador debe referirse a los requisitos específicos del empleo. Una muestra parcial de una entrevista, en la cual se identifica con una "E" al entrevistador y con una "C" al candidato, podría ser más o menos así:

E: Sírvase describir su experiencia en escribir al dictado durante los tres últimos años en su actual empleo de secretaria ejecutiva.

C: Pues mi jefa, que es vicepresidenta, registra el dictado en una grabadora, unas tres veces por semana. A veces me dicta directamente; yo escribo en taquigrafía y luego transcribo a máquina.

E: ¿Cuanta investigación comprende esto?

C: Ninguna. Yo simplemente escribo lo que ella dice.

E: ¿Cuáles son las responsabilidades en cuanto a programar las citas y las reuniones?

C: Ah, eso lo hago todo yo. Hasta me encargo de los viajes internacionales, porque mi jefa viaja a Europa unas seis veces al año. Yo debo hacerle las reservaciones de hoteles y otras cosas por el estilo.

E: ¿Qué hace usted cuando alguien llama por teléfono o se presenta en la oficina y dice que quiere ver a su jefa o hablar con ella?

C: Ya sé bastante bien a quienes quiere ella ver y a quiénes debo negársela. Tengo que juzgar con mi propio criterio. A algunos tal vez les diga que está en una reunión y que no puedo interrumpirla. También les ofrezco mi ayuda. Muchos vienen con problemas que yo misma les puedo resolver.

E: ¿Y qué pasa si alguno insiste en que es urgente?

C: Le repito lo que ya le había dicho: que está ocupada en una reunión, y le vuelvo a ofrecer mi ayuda. Trato de ser cortés y profesional en todo momento, aún cuando hay algunas personas que se ponen bastante pesadas.

E: ¿Cuáles son sus responsabilidades con respecto al correo?

C: Abro toda la correspondencia, menos los sobres marcados "confidencial". Luego lo sello todo y lo pongo sobre el escritorio de mi jefa. A ella le gusta verlo todo personalmente.

E: Y después ¿qué pasa?

C: Después, hacia la mitad de la mañana, me devuelve las cartas, memorándums e informes que requieren acción. A cada cosa se le adjunta una nota en que me dice a quién debo llamar o qué debo escribir.

E: ¿Qué responsabilidad de supervisión tiene usted?

C: Ninguna. Yo lo hago todo personalmente.

E: ¿Quiere decir que no delega ninguna tarea de mecanografía o archivo en otras personas?

C: Correcto. Todo lo hago yo misma. Mi jefa les da algunos trabajos de mecanografía y archivo a otras empleadas y mecanógrafas de la oficina, pero yo no tengo nada que ver con eso.

E: ¿Hace usted las actas de las reuniones?

C: No. Ese es trabajo de la secretaria del presidente.

E: ¿Qué cosas escribe usted a máquina por lo común?

C: Las cosas corrientes: cartas, memoranda... Esas cosas.

E: ¿Y qué cosas escribe con menos frecuencia?

C: Escribo a máquina un informe mensual sobre el estado de los proyectos, y también un informe trimestral.

E: ¿De que se trata en informe trimestral?

C: Comprende las realizaciones del trimestre y las metas para el trimestre siguiente.

E: ¿Qué otro deberes de secretaria desempeña usted?

C: También escribo a máquina el presupuesto de nuestro departamento.

E: ¿Con qué frecuencia?

C: Solo dos veces al año, pero esa cosa que se requiere bastante tiempo.

Esta entrevista parcial ilustra la importancia de poner por escrito los hechos relacionados con el trabajo y que tienen que ver con las obligaciones y los requisitos del puesto vacante.

Como entrevistador se podrían relacionar todas las preguntas con algunas de las responsabilidades enumeradas en la descripción del cargo y a medida que la aspirante contestaba, se pudiera haber tomado notas con las siguientes palabras y expresiones:

- Vicepresidenta
- Dictado: tres veces por semana (grabado, directo)
- No investiga
- Citas, reuniones, viajes (internacional)
- Visitas, llamadas: criterio propio; ofrece ayuda; "cortés y profesional en todo momento"
- Todo el correo (menos confidencial; solo ella)
- No supervisa, ni delega
- No redacta cartas
- Memoranda, cartas, informes
- Escribe a máquina presupuesto anual

Cuando la solicitante hubiese retirado, podrían revisarse estas anotaciones y desarrollarlas o ampliarlas. Refiriéndose una vez más a los requisitos del puesto vacante podría identificar la idoneidad general de la candidata. Las anotaciones finales, basadas en esa parte de la entrevista, podrían aparecer así:

La solicitante ha trabajado como secretaria de una vicepresidenta durante tres años. Entre sus responsabilidades corrientes están: escribir el dictado (mediante grabadora o en taquigrafía); programar citas y reuniones, y disponer lo relativo a viajes (en el país o al exterior); abrir y sellar la correspondencia; escribir a máquina memorándums, cartas e informes; recibir llamadas y atender a los visitantes. "Trato de ser cortés y profesional en todo momento". También escribe a máquina el presupuesto anual. No tiene experiencia en supervisión, investigación, delegación y actas.

Puede apreciarse que todo lo escrito se refiere a hechos concretos relacionados con el trabajo, inclusive la cita entre comillas, que se refleja una cualidad intangible importante en ese empleo.

## Apéndice D

### Formulario de Evaluación de Entrevista

#### Evaluación del aspirante

Aspirante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento/División: \_\_\_\_\_

Resumen de experiencia: \_\_\_\_\_

---



---



---

Resumen de educación/realizaciones académicas: \_\_\_\_\_

---



---



---

Requisitos del cargo

Calidades del aspirante

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Aspirante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Factores adicionales, según sean aplicables:

Habilidades de la oficina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades de comunicación verbal: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Redacción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades técnicas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades numéricas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades lingüísticas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otra información relacionada con el cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aspirante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Evaluación global:

( ) Satisface los requisitos del empleo

( ) No reúne las condiciones necesarias

Comentarios adicionales: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_