

APÉNDICE C

SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

Una breve guía para entrevistar y seleccionar al mejor candidato para un cargo.

En este apéndice se pretende proporcionar algunos elementos de reflexión para entrevistar y seleccionar a las personas correctas para diferentes puestos de empleo en una dirección de informática.

^(19) En primer lugar, debemos cuestionarnos sobre ¿cuál es el objetivo durante el proceso de selección? Suponemos que consiste en lograr una adecuada combinación entre las personas y los puestos de informática; para ello, debemos tener presentes las siguientes indicaciones básicas antes de comenzar el proceso de selección.

Durante el proceso de selección, el objetivo consiste en combinar la necesidad de desarrollo personal (NDP) con el alcance de las labores del cargo, o sea, con el puntaje potencial de motivación (PPM). La necesidad de desarrollo de la persona, es la necesidad que dicha persona tiene de progresar, de avanzar más allá de su situación actual, de verse obligada a esforzarse y a enfrentar el reto que le presenta el cargo. El alcance de las labores del cargo puede ir de muy alto a muy bajo. Un cargo de alto alcance en el área de informática es el desarrollo, mientras que un cargo de bajo alcance es el de operar equipo periférico (impresoras, lectoras de marcas ópticas, etc.).

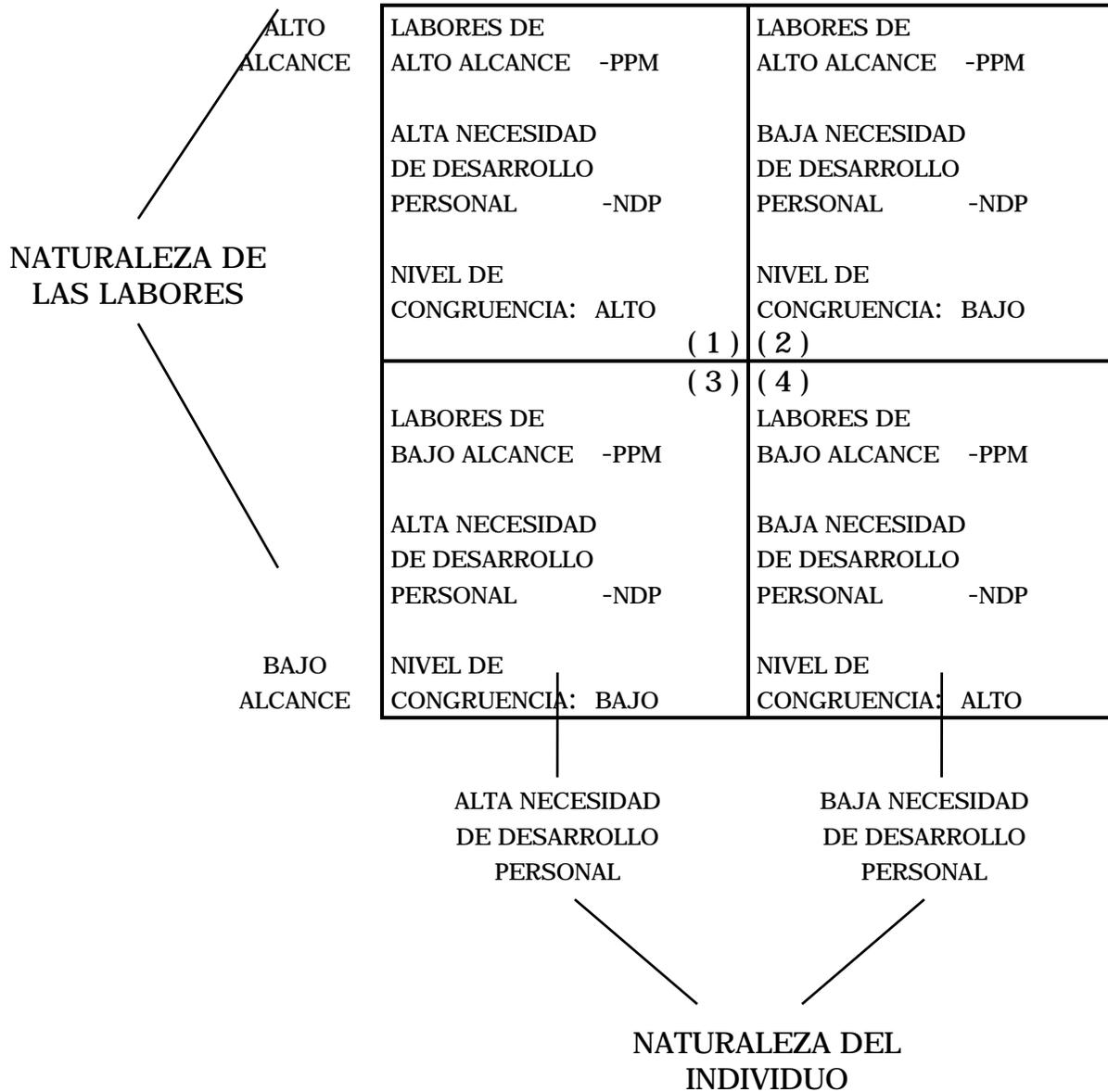
Durante la entrevista, el entrevistador procura seleccionar a las personas que tienen alta necesidad de desarrollo para los cargos de alto alcance (casilla 1, en la figura de la siguiente página) y de la misma manera selecciona a las personas con más bajo nivel de necesidad de desarrollo para aquellos cargos que tienen un alcance más bajo (casilla 4).

Tratar de combinar a las personas con los cargos y minimizar las equivocaciones en las casillas (2) y (3).

Un entrevistador que seleccione sólo a las personas que tienen alta necesidad de desarrollo puede terminar con una bandada de águilas que se nombran para cargos de un alcance menor porque no abundan los cargos de alto alcance. De esta mala distribución se refleja una menor satisfacción personal y una baja en la productividad una vez terminada la etapa de aprendizaje.

¹⁹ Cómo elegir a las Águilas. Robert A. Zawacki.

CONGRUENCIA ENTRE LA NECESIDAD DE DESARROLLO PERSONAL Y EL ALCANCE DE LAS LABORES



PPM = PUNTAJE POTENCIAL DE MOTIVACIÓN
 NDP = NECESIDAD DE DESARROLLO PERSONAL

Un entrevistador que seleccione sólo a las personas que tienen alta necesidad de desarrollo puede terminar con una bandada de águilas que se nombran para cargos de un alcance menor porque no abundan los cargos de alto alcance. De esta mala distribución se refleja una menor satisfacción personal y una baja en la productividad una vez terminada la etapa de aprendizaje.

Toda la investigación disponible indica que es muy baja habilidad del director de informática para predecir la forma de cómo se desempeñará el futuro empleado sobre la única base de una entrevista de una hora. Sin embargo, la mayoría de los directores tienen mucha confianza en su capacidad para predecir, basándose en las impresiones que se forman durante una corta entrevista. Se pueden resumir los factores que influyen en el juicio de un director en una situación de selección, de la siguiente forma:

- ◆ Los entrevistadores tienden a desarrollar una imagen estereotipada de lo que es un buen candidato y luego parecen comparar a los candidatos con esos estereotipos.
- ◆ Se establecen prejuicios desde las primeras etapas de la entrevista.
- ◆ Durante una entrevista en la cual se acepta al solicitante, el entrevistador habla más y en un tono más favorable que en una entrevista en la cual se le rechaza.
- ◆ Los entrevistadores se dejan influir más por los factores desfavorables que por los factores favorables.
- ◆ El entrevistar primero a los candidatos con menor opción puede dar como resultado una mejor selección.
- ◆ Entre los entrevistadores existen diferencias que son confiables y consistentes en su forma de percibir a los candidatos aceptables.
- ◆ Los datos presentados por escrito parecen ser más importantes para el entrevistador con experiencia para emitir su juicio que la apariencia física del entrevistado.
- ◆ Las primeras impresiones se cristalizan al cabo de los primeros cuatro minutos de entrevista.
- ◆ La capacidad del candidato para ser conciso, para dar respuestas completas, para expresar sus opiniones personales cuando es pertinente y para tener control sobre el tema que se está tratando, son aspectos cruciales para obtener una decisión favorable por parte del entrevistador.
- ◆ Los entrevistadores que sólo hacen entrevistas esporádicamente no alcanzan a beneficiarse de ellas.
- ◆ Un entrevistador que comienza la entrevista con prevención hacia el candidato, tiende a darle menos crédito a sus logros pasados y, estará más propenso a decidir que dicho candidato no es aceptable.
- ◆ Es necesario que las entrevistas sean estructuradas.

¿En dónde está la discrepancia?, ¿por qué hay una discrepancia sobre la idea que el director tiene acerca de su capacidad de predecir y los resultados de la investigación? Parece haber dos razones principales para este desajuste. En primer lugar, los entrevistados tienden a dar respuestas socialmente aceptables. Supongamos que una analista de sistemas desea desesperadamente un puesto en una institución o una empresa importante en cierta ciudad, porque su esposo ha sido trasladado recientemente a la ciudad en donde está instalada dicha empresa. Se puede preparar para la entrevista estudiando los informes financieros de la compañía, familiarizarse con sus productos, con sus equipos, e incluso hablar con otros analistas de sistemas de la compañía. En una hora de entrevista las probabilidades estarían a su favor para obtener el puesto. En segundo lugar, los prejuicios que el entrevistador establece se deben a una mala metodología de investigación. En el ejemplo citado antes, supongamos que se entrevistan cinco personas para el puesto de analista de sistemas un cargo de alto alcance. Después de cada entrevista se selecciona la persona a la cual se le ha dado el mayor puntaje. Esta persona ingresa a la compañía y se desempeña como un empleado por encima del promedio durante los siguientes dos o tres años. Las impresiones que el entrevistador se forma sobre su capacidad de predicción se ven reforzadas porque observa los resultados positivos de su entrevista. Lo que el entrevistador no sabe es cómo se hubieran desempeñado los otros cuatro candidatos. Tal vez habrían sido inclusive superiores a la persona que fue contratada.

Hay tres tipos de entrevistas: las diseñadas según un patrón, las que no tienen una dirección específica y las entrevistas problema. En la entrevista problema, se da al solicitante un proyecto o una situación. Un ejemplo de esta es la entrevista en grupo, en la que se hacen preguntas relacionadas con el cargo. Su principal desventaja es que puede producirle una gran tensión al candidato. Un programador (que tiene opciones de empleo) podría pensar “¿si así tratan a las personas, quién va a querer trabajar aquí?”.

La principal desventaja de las entrevistas sin dirección específica, es que algunos directores de informática, creen tener un talento innato para seleccionar a la persona adecuada y simplemente “*se la juegan*” durante la entrevista, lo cual no necesariamente garantiza el éxito. Todos los candidatos deben ser interrogados con las mismas preguntas para que las comparaciones puedan ser válidas. Debido a las desventajas de otros métodos, se recomienda la entrevista diseñada según un patrón.

Guías para una entrevista elaborada de acuerdo con un patrón

1. Prepararse para la entrevista.

- ◆ Disponer un ambiente físico agradable en el lugar de la entrevista.
- ◆ Evitar el teléfono y las interrupciones.
- ◆ Aclarar las ideas y repasar estas pautas.
- ◆ Tener por escrito cuatro o cinco preguntas de introducción que ayuden a evaluar el potencial de desarrollo del candidato, sus capacidades y demás atributos.
- ◆ Revisar la descripción del cargo y determinar el alcance de las labores del mismo (PPM).
- ◆ Determinar cuál de las casillas de la figura: CONGRUENCIA ENTRE LA NECESIDAD DE DESARROLLO PERSONAL Y EL ALCANCE DE LAS LABORES, es la que se pretende llenar mediante la entrevista.
- ◆ Estudiar el *currículum vitae* del candidato.

2. Diseñar la entrevista.

- ◆ Utilizar varios entrevistadores; esto aumenta la validez de predicción.
- ◆ Tomar notas breves.
- ◆ Pedirle a cada candidato que responda las mismas preguntas básicas.

3. Efectuar la entrevista.

- ◆ Los minutos iniciales son críticos porque tanto el candidato como el entrevistador se están formando impresiones.
- ◆ Recibir al candidato de manera amistosa.
- ◆ Establecer una buena relación y un ambiente de confianza, analizando un punto de interés común, sobre la base del *currículum vitae* del candidato.
- ◆ Cuidar la expresión del rostro. Hablar en forma tranquila y procurar sonreír.
- ◆ Tratar de conducir la entrevista cara a cara. No tener un escritorio o una mesa entre el entrevistador y el candidato.
- ◆ Empezar con una pregunta amplia, de carácter general, para tranquilizar al candidato. Referirse luego a las preguntas más específicas.

- ◆ Hacer preguntas abiertas que permitan que el candidato hable por lo menos el 50% del tiempo. Por ejemplo, una mala pregunta sería “¿tiene usted grado universitario?” Sería mejor preguntar: “Cuénteme acerca de sus estudios y experiencias a nivel universitario”. Siempre que sea posible, haga comentarios positivos sobre el candidato: “Usted realizaba un proyecto complicado y novedoso cuando trabajaba con la compañía tal”.
- ◆ Saque provecho de las pausas para que el candidato siga hablando.
- ◆ Termine la entrevista con una nota amable. Cumpla con el límite de tiempo y recuérdelo diplomáticamente al candidato que su tiempo ha terminado.
- ◆ Termine la entrevista informándole al candidato la fecha en que se le comunicará si ha sido contratado.
- ◆ Lleve al candidato hasta donde se encuentra el siguiente entrevistador y agrádeczcale su tiempo y su interés.

4. Después de la entrevista.

- ◆ Lleve un registro de la entrevista mientras el candidato responde a las preguntas y mientras todavía tiene las impresiones frescas en su mente.
- ◆ Fije una fecha para reunirse con los demás entrevistadores para comparar y analizar los datos de todos los candidatos.
- ◆ Envíe una carta de seguimiento al candidato seleccionado y al que no haya tenido éxito. Es recomendable una carta personal del director de informática y no una carta-tipo de un especialista del departamento de personal.

Es muy importante también la forma en que se le comunique a los candidatos que no han sido aceptados. Además de la simple cortesía no hay que olvidar que los candidatos rechazados podrían contratarse en el futuro y que la imagen de una compañía se ve afectada por la manera como los trate.

Aunque la entrevista personal no tiene mucha validez de predicción, la mayoría de los directores de informática insisten en conocer personalmente a los candidatos en lugar de dejar este proceso al departamento de personal. Siguiendo estas pautas, se podría mejorar el proceso de las entrevistas, lo cual, a su vez, contribuirá a la efectividad del departamento de procesamiento de datos. ⁽¹⁹⁾

¹⁹ Cómo elegir a las Águilas. Robert A. Zawacki.

¿QUÉ CONTESTARÍA USTED A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

- 1. ¿Exactamente qué espera de nuestra compañía? Describa su empleo ideal.**
- 2. ¿Por qué dejó su empleo anterior?**
- 3. ¿Por qué quiere cambiar de actividad?**
- 4. ¿Qué le gustaría estar haciendo dentro de cinco años?**
- 5. ¿Cuál ha sido su mayor logro?**
- 6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes?**
- 7. ¿Y sus puntos débiles?**
- 8. ¿Ha tenido algún fracaso importante?**
- 9. ¿Cree que podrá entenderse con su nuevo jefe?**
- 10. ¿Qué edad tiene?, ¿cómo anda su salud?, ¿es casado?, ¿tiene hijos?**

Posibles preguntas y sugerencias para contestarlas, en una entrevista de trabajo ⁽²⁰⁾

Las entrevistas de trabajo son un campo minado. Los empleadores tienen sobre sus escritorios un rimero de currícula de solicitantes capaces, así que para elegir a la persona idónea tratan de averiguar, por ejemplo, si al candidato le resulta difícil llevarse bien con los demás, si puede cumplir con los plazos de entrega y si tiene un gran deseo de conseguir el empleo.

Muchas personas competentes han sido rechazadas por una sola pifa; en una agencia que se dedica a reclutar ejecutivos, se recuerda a un solicitante que fue descartado porque tenía flojos los calcetines. A otro lo rechazaron por confianzudo: “salpicó de palabrotas su conversación, arrastró su silla hasta mi escritorio, y se puso a revisar papeles y objetos”, recuerda una reclutadora de personal de una agencia.

No hay un secreto infalible para salir airoso de una entrevista de trabajo, pero si sabemos a qué atenernos, nos irá mejor. Algunos de los entrevistadores más estrictos revelan, las preguntas que con mayor frecuencia hacen a los solicitantes de empleo, y ofrecen sugerencias para contestarlas atinadamente.

1. ¿Exactamente qué espera de nuestra compañía? Describa su empleo ideal.

Mucha gente elude este tipo de preguntas con una respuesta general, que no la comprometa. Pero, para causar mejor impresión, es aconsejable prepararse redactando un “anuncio” que describa el empleo con que uno ha soñado. Incluya usted un “encabezado” y varios adjetivos que califiquen a la compañía, el trabajo y a usted mismo. De este modo se concentrará exactamente en lo que desea y lo que puede ofrecer, aun cuando el entrevistador no se lo pregunte.

²⁰ Posibles preguntas y sugerencias para contestarlas, en una entrevista de trabajo. Joan Rigdon. Reader's Digest, Selecciones, Octubre 1995, Página 64.

2. ¿Por qué dejó su empleo anterior?

Los entrevistadores saben bien que muchas personas renuncian a su empleo porque detestan a su jefe (ellos mismos, por idéntico motivo, posiblemente hayan tenido que cambiar de empleo varias veces), pero pocos empleadores desean oírlo.

“No veo para qué tendría que decirme que tuvo problemas con un jefe alguien que está deseoso que lo contrate”, “ello sería como izar una bandera roja de alerta”.

Muchos entrevistadores sugieren concentrarse en los motivos profesionales por los que se desea ingresar en una compañía nueva. Por ejemplo: “En los dos años que estuve al frente del departamento de sistemas de la empresa fulana, aprendí mucho sobre X. Ahora quiero aprender sobre Y”. O bien: En esta etapa de mi carrera me gustaría agregar X a mi currículum, y su compañía es líder en ese campo.

Pero si usted fue despedido a causa de un conflicto que tuvo con su jefe, es conveniente que se lo haga saber al entrevistador, en vez de esperar a que se entere por otro conducto. Sea sutil y positivo al responder a las preguntas que le hagan. Un director administrativo de una agencia de colocaciones recuerda que un solicitante le dio la siguiente respuesta: “Había un jefe nuevo en el departamento de sistemas, y nuestros estilos de desarrollo eran incompatibles. Por tanto, convenimos en discrepar.”

3. ¿Por qué quiere cambiar de actividad?

Con esta pregunta los entrevistadores tratan de averiguar si el sujeto se conoce bien. No diga: “Quiero intentar algo nuevo”; un reclutador de una agencia aconseja, “Esa respuesta hace pensar que uno no sabe hacia donde dirigir sus pasos”.

Mejor explique que sus objetivos, conocimientos y personalidad, se adaptan mejor a la actividad nueva, o bien que desea “agregar” a su experiencia algo que le ayude a alcanzar una meta de más largo plazo.

4. ¿Qué le gustaría estar haciendo dentro de cinco años?

Lo peor que puede sucederle a uno en esta situación es no tener una respuesta, u ofrecer una que sea incompatible con las metas de la compañía. Pero el entrevistador también podría inquietarse si uno da la impresión de que el empleo es sólo “una estación de paso”. La empresa puede temer que, si contrata a una persona con tal actitud, ésta va a pasar más tiempo maniobrando para acceder a otro puesto que trabajando.

En cambio, es muy recomendable hacer mención de los objetivos a largo plazo, pero hablar más de los propósitos a corto plazo. Por ejemplo: “Tengo 30 años y me encanta lo que hago. Me gustaría llegar a ser un alto ejecutivo (o a ser el mejor en mi área), pero soy consciente de que primero debo aprender otras cosas. El siguiente paso lógico es el de gerente de división. Voy a explicarle por qué creo que estaré listo para ese puesto dentro de cinco años...”

5. ¿Cuál ha sido su mayor logro?

Se asegura que muchos solicitantes de empleo fallan al responder esta pregunta. El error más común que cometen es dar cuenta de sus responsabilidades en vez de hablar de sus logros.

Un candidato poco apto para un puesto de director de sistemas hablaría así de un proyecto exitoso: “Esboqué el análisis, supervisé el diseño y corregí el desarrollo”. En cambio, el aspirante idóneo diría: “Identifiqué las aplicaciones que era necesario resolver, investigué qué software las podría soportar y se seleccionó el hardware que soportaba a dicho software”.

Esta última respuesta “ofrece el cuadro completo, no sólo los detalles. No es frecuente toparse con personas que se expresen así”.

6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes?

Como es posible que también nos pregunten cuáles son nuestros puntos débiles, debemos limitarnos a dar tres ejemplos concretos de nuestras aptitudes, que resulten, claro está, atractivas para la compañía.

Es posible que los entrevistadores utilicen la siguiente variante a dicha pregunta: Se puede pedir a los entrevistados que, en una escala del uno al diez, califiquen su desempeño en diversas actividades, y expliquen después la razón de dichas calificaciones. Una buena explicación suele ser reflejo de logros pasados: “Siempre me he desempeñado mejor buscando maneras de reducir costos que promoviendo negocios nuevos”.

7. ¿Y sus puntos débiles?

Muchas personas tratan de hablar de sus deficiencias de tal manera que parezcan ventajas. Cuando dicen “Soy impaciente”, esperan que el entrevistador los considere exigentes. Otro ejemplo: “Trabajo tanto que mi vida familiar se ha visto afectada”. No lo haga. Los entrevistadores están cansados de oír estas respuestas trilladas.

Mejor sea honesto, pero haga hincapié en los pasos que ha dado para corregir sus fallas. Se recomienda este tipo de respuesta: “En ocasiones no cumplía con los plazos asignados, pues me interesaba más presentar un trabajo de calidad. Pero ya aprendí a delegar, y el año pasado sólo me retrasé una vez”.

Cuidado: algunos entrevistadores se quedan callados luego de hacer esta pregunta, para que el nervioso entrevistado se sienta obligado a llenar el vacío ofreciendo más información. En cuanto el entrevistado haya mencionado uno o dos puntos débiles y haya explicado lo que está haciendo para restarles fuerza, deje de hablar.

8. ¿Ha tenido algún fracaso importante?

Una buena respuesta podría ser: “En una ocasión me caí de un caballo, me di cuenta de lo que había hecho mal, volví a montarlo y cabalgué mejor”.

He aquí la peor respuesta: “Creo que he sido afortunado, pues hasta la fecha no he tenido un fracaso”. Cuando un entrevistado afirma esto, “o no está diciendo la verdad, o es una persona poco dada a esforzarse”.

9. ¿Cree que podrá entenderse con su nuevo jefe?

Algunos entrevistadores aconsejan esquivar esta pregunta. Se propone contestar: “Me concentro en el trabajo y los resultados, y soy lo bastante flexible para trabajar casi con cualquier persona”.

Si la pregunta es más directa como: “Describa al peor jefe que haya tenido”, dé a entender que hubo un desacuerdo por motivos de trabajo, más nunca un conflicto personal.

10. ¿Qué edad tiene?, ¿cómo anda su salud?, ¿es casado?, ¿tiene hijos?

En algunos países, la ley no permite a los empleados hacer preguntas como éstas. Si así ocurre en el suyo y un entrevistador se las hace, no se enfade ni reclame, a menos que no le interese el empleo. Lo más probable es que él sólo quiera averiguar si usted está dispuesto a viajar o a trabajar tiempo extra.

Recuerde, a la mayoría de los entrevistadores no les importa tanto lo que uno dice sino cómo lo dice. Y no olvide que los errores que se cometen fuera de la entrevista formal también se pagan. Se recuerda a un individuo que aspiraba a ser director general de una empresa de telecomunicaciones. Fue trasladado al lugar de la entrevista en el *jet* de la compañía. Mientras conversaba con el piloto, hizo algunos comentarios despectivos sobre la aeronave. “La siguiente persona que viajó en el aparato fue el presidente de la empresa”, y resulta que el piloto le preguntó: “¿Oiga, quién era ese insolente?” Naturalmente, el boquiflojo no fue contratado.

Si la entrevista tiene lugar en un restaurante, no pida el plato más barato de la carta, aun cuando sea lo que usted apetece, “Podrían no tomarlo en serio u ofrecerle un salario bajo”. Pero tampoco cometa el error contrario. Alguien comentó que: “Durante una cena con uno de mis clientes, un entrevistado que me acompañaba pidió filete”, “Después de zampárselo, dijo que lamentaba no haber pedido un plato combinado de carne y pescado, así que llamó al camarero y pidió langosta”. Pero al menos no hizo algo tan grave como otro entrevistado que “Cuando terminamos de cenar, pidió que le pusieran en una bolsa la comida sobrante”.

También es posible recuperarse de una pifia involuntaria. Cuando un solicitante de una beca de la Casa Blanca en 1973, tuvo que tomar un vuelo trasatlántico para llegar a tiempo a la entrevista, resulta que al entrar en la sala, con los ojos rojos de sueño por el largo viaje, lo deslumbró el reflejo del sol sobre una mesa de vidrio, y sólo pudo distinguir las siluetas de los allí reunidos. Cuando iba a estrechar la mano de del funcionario que presidía la junta, sin querer volcó una jarra de agua sobre las piernas del hombre.

En ese instante perdió la esperanza de que le concedieran la beca. “Creo que ya no podrá sucederme nada peor, así que voy a estar muy relajado durante esta entrevista”. Actualmente ayuda a entrevistar a otros posibles becarios.⁽²⁰⁾

Buena salida: Mi sobrino fue sorprendido conduciendo con exceso de velocidad por un policía que se había apostado a la orilla del camino. Después de detenerlo con una seña, el agente se acercó y le dijo:

- Muchacho, he estado toda la mañana esperándote.
- Por eso corrí para llegar, oficial.

El policía soltó la carcajada y sólo lo amonestó.

²⁰ Posibles preguntas y sugerencias para contestarlas, en una entrevista de trabajo. Joan Rigdon. Reader's Digest, Selecciones, Octubre 1995, Página 64.