

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

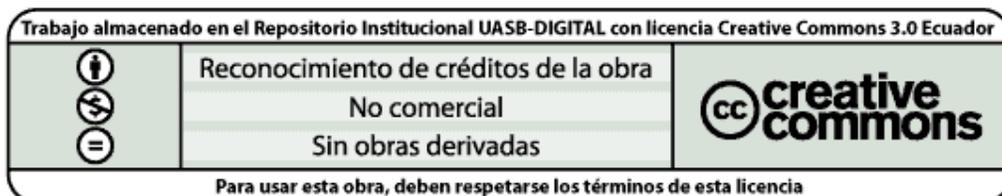
PROGRAMA DE MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

***La entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística
como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal.***

Caso: Servicios Petroleros Ecuador

CRISTINA ELIZABETH REASCOS CAPUZ

2012



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Cristina Elizabeth Reascos Capuz, autor de la tesis intitulada “La Entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

26 de Febrero del 2013

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

***La entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística
como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal.***

Caso: Servicios Petroleros Ecuador

Cristina Elizabeth Reascos Capúz

Tutor: Dra. Marcela Olmedo R.

Quito - Ecuador

2012

3

RESUMEN EJECUTIVO

El aporte que realiza el presente estudio radica en proponer la Programación Neurolingüística como un instrumento alternativo útil incorporado en la entrevista de selección de personal en Servicios Petroleros del Ecuador. La incorporación de la PNL en el proceso de selección facilitará obtener mejores resultados ya que el uso de la PNL mejora la calidad de comunicación tanto verbal como no verbal permitiendo la selección del personal idóneo, considerando adicionalmente de las competencias personales un medio de corroboración de la información obtenida durante el proceso de selección.

Para el desarrollo de este estudio se revisó a profundidad los postulados de la Programación Neurolingüística, así como también los fundamentos teóricos de diferentes autores referentes a los procesos de selección de personal haciendo énfasis en la entrevista de selección.

El diseño y modelo de la entrevista de selección de personal para el caso de Servicios Petroleros se desarrolló considerando las bases teóricas ya estudiadas, con el soporte y guía del personal de Recursos Humanos de la compañía, de esta manera asegurar el efectivo diseño y aplicación del modelo. Este estudio concluirá con los resultados obtenidos de la aplicación del modelo diseñado y las recomendaciones resultantes de la investigación.

INDICE

MARCO METODOLOGICO.....	1
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	3
1.1 Interrogante de Investigación	3
1.2 Objetivos de Investigación	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3 Hipótesis de Investigación	4
1.4 Caracterización Del Estudio.....	5
1.5 Identificación De Las Variables	6
1.6 Identificación de los Indicadores	7
1.7 Técnica De Recolección De Datos	8
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	11
CAPITULO II: LA ENTREVISTA.....	11
2.1 Orígenes	11
2.2 Generalidades.....	12
2.2.1 <i>Definición</i>	12
2.2.2 <i>Ventajas</i>	13
2.2.3 <i>Desventajas</i>	14
2.3 La entrevista Utilizada en las Investigaciones Sociales.....	15
2.4 La entrevista como Sistema de Selección de Personal	16
2.5 Factores que Pueden Valorarse en una Entrevista de Selección	18
2.6 Tipos de Entrevista de Selección de Personal	20
2.6.1 <i>Tipos de Preguntas Utilizadas en las Entrevistas de Selección</i>	23
2.7 Secuencia de una Entrevista de Selección	24
2.7.1 <i>Presentación y bienvenida</i>	25
2.7.2 <i>Inicio de la entrevista</i>	25
2.7.3 <i>Obtención de información pertinente</i>	26
2.7.4 <i>Descripción de la compañía y del puesto</i>	26

2.7.5	<i>Respuestas a las preguntas del aspirante</i>	27
2.7.6	<i>Fin de la entrevista</i>	27
2.8	Interpretación de los resultados	28
2.9	Aciertos y Errores más Comunes	28
CAPITULO III: LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA		30
3.1	¿Qué es la PNL?	30
3.2	Etimología	31
3.4	Las Presuposiciones de la Programación Neurolingüística.....	36
3.5	Técnicas de la Programación Neurolingüística	38
3.5.1	<i>La calibración</i>	39
3.5.2	<i>El Rapport o Emparejamiento</i>	43
3.5.3	<i>El Meta-Modelo del Lenguaje</i>	45
3.5.4	<i>Formulación de Preguntas con PNL</i>	47
3.5.1	Pensamiento Holístico	51
3.5.5	<i>La metáfora</i>	53
3.5.6	<i>Técnica de Modelamiento</i>	54
3.5.7	<i>El S.C.O.R.E.</i>	55
3.5.8	<i>Técnica Disney</i>	56
3.5.9	<i>Seis sombreros para pensar en Motivación</i>	57
CAPITULO IV: EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.....		59
4.1	Generalidades	59
4.2	La Selección de Personal como Proceso de Comparación.....	60
4.3	La Selección de Personal como Proceso de Decisión	60
4.4	Descripción del puesto y perfil requerido.....	62
4.5	Técnicas de Selección de Personal.....	63
4.5.1	<i>Entrevista de selección</i>	64
4.5.2	<i>Pruebas de conocimientos o de capacidad</i>	64
4.5.3	<i>Pruebas psicométricas</i>	64
4.5.4	<i>Técnicas de simulación</i>	65
4.6	Selección Final del Candidato	66
CAPITULO V: DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE ENTREVISTA BASADO EN PNL 67		
5.1	Generalidades de Servicios Petroleros.....	67

5.2	Estructura Organizacional y Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	68
5.3	Proceso de Selección de Personal en Servicios Petroleros Ecuador.....	70
5.4	Modelo de Entrevista de Selección de Personal en Servicios Petroleros.....	72
5.5	Diseño del Modelo de Entrevista Incorporando Elementos de la PNL.....	76
5.6	Aplicación del Modelo de Entrevista Basado en PNL en el Proceso de Selección de Personal de Servicios Petroleros Ecuador.....	80
5.7	Recopilación de los Cambios Obtenidos con la Aplicación del Modelo de Entrevista aplicando PNL.....	83
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones.....	91
6.2	Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		96
ANEXO 1		99
MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN BASADO EN TECNICAS DE PNL.....		99
ANEXO 2		100
REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS		100

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: OBJETIVOS ESPECÍFICOS: FUENTE Y RECOLECCIÓN DE DATOS	8
ILUSTRACIÓN 3: COMPORTAMIENTOS RESPECTO AL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN PREFERIDO	36
ILUSTRACIÓN 4: TIPOS Y EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE ELIMINACIÓN	48
ILUSTRACIÓN 5: TIPOS Y EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE GENERALIZACIONES	50
ILUSTRACIÓN 6: TIPO Y EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE DISTORSIONES	51
Ilustración 7: SEIS SOMBREROPS PARA PENSAR.....	57
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIZACIÓN DE PROCESOS INTERNOS DE SERVICIOS PETROLEROS ECUADOR	69
ILUSTRACIÓN 9: ESTRUCTURA DEL MODELO ACTUAL DE ENTREVISTA EN SERVICIOS PETROLEROS	74
ILUSTRACIÓN 10: CUADRO RESUMEN DEL CUESTIONARIO DE RETROALIMENTACIÓN	85

MARCO METODOLOGICO

INTRODUCCION

Considerando la selección de personal uno de los procesos claves del departamento de Recursos Humanos este se convierte en un pilar fundamental de la organización ya que provee de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la misma. Asegurando así disminuir los efectos que conlleva incorporar personal que no cumple con los estándares corporativos que pueden ir desde baja productividad hasta un desfavorable clima laboral.

Identificada esta importancia y necesidad, los elementos y técnicas utilizadas para realizar una efectiva selección de personal juegan un papel decisivo, la entrevista de selección es uno de los instrumentos más utilizados por su versatilidad y fiabilidad; considerando que la fiabilidad está íntimamente relacionada por el profesional que la realiza. Siendo en ocasiones la entrevista el centro principal y decisivo de un proceso de selección es necesario mantener una constante revisión e innovación de su estructura y enfoque.

Servicios Petroleros dentro de su proceso de selección de personal actual mantiene un modelo de entrevista de competencias semi-estructurado que permite evaluar los comportamientos del candidato (competencias) versus lo requerido por el perfil de cargo.

La incorporación de la programación neurolingüística en el modelo actual usado por Servicios Petroleros nace de la necesidad de mejorar la comprensión de los datos obtenidos por el postulante en la entrevista de selección. Considerando

que la PNL hoy en día es utilizada como una técnica efectiva para mejorar la comunicación y comprensión del lenguaje se identificó la oportunidad para desarrollar este estudio. Esto acompañado de la necesidad de mantener personal competente en la compañía disminuyendo el índice anual de deserción de los candidatos por causas detectables y evitables en el proceso de selección (decepción sobre el tipo de trabajo/industria, expectativas profesionales diferentes a las que ofertan).

Considerando lo antes expuesto este trabajo de investigación abordó la teoría de la entrevista, selección de personal y programación neurolingüística tomando en cuenta siempre la interacción entre ellos y su enfoque al tema de investigación, prosiguiendo con el diseño de un modelo de entrevista de selección de personal basado en técnicas de Programación Neurolingüística.

Cabe recalcar que dada la estandarización que mantiene Servicios Petroleros con su proceso de selección de personal, el diseño resultante de este estudio tomó como base el modelo actual de entrevista utilizado en Servicios Petroleros.

CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo detalla la base metodológica de la investigación que se llevó a cabo así como los hallazgos encontrados durante la investigación que son necesarios enfatizar para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

1.1 Interrogante de Investigación

Una vez identificada la necesidad de la organización y las oportunidades de mejora surge una interrogante frente a la propuesta de incorporar a la entrevista de selección de personal técnicas de PNL para mejorar su efectividad. La interrogante presentada es:

¿Cuáles serán los logros y resultados de la aplicación de la programación neurolingüística en la entrevista durante el proceso de selección de personal en la empresa Servicios Petroleros Ecuador?

1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Aplicar el modelo de la programación neurolingüística en la entrevista durante el proceso de selección de personal en la empresa servicios petroleros durante un período de dos meses.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los tipos de entrevista que se realiza en la empresa Servicios Petroleros Ecuador.
- Diseñar un modelo de entrevista aplicando las bases de la Programación Neurolingüística
- Aplicar el modelo de entrevista desarrollado en el proceso de selección de personal en Servicios Petroleros Ecuador
- Identificar el valor agregado que la aplicación del modelo de entrevista con PNL aporta al proceso de selección de personal en Servicios Petroleros Ecuador

Durante el desarrollo de este estudio estos objetivos se han revisado y se concluirá con ellos en los capítulos siguientes de la investigación.

1.3 Hipótesis de Investigación

La aplicación del modelo de entrevista diseñado con principios de la programación neurolingüística optimizará el proceso de selección de personal en la empresa Servicios Petroleros Ecuador.

1.4 Caracterización Del Estudio

Una vez que se planteó este estudio y empezó la investigación para sustentar teóricamente se encontró poca experiencia en la aplicación de PNL en la selección de personal, por lo cual el presente estudio se lo realiza sobre la base de dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva. Es una investigación exploratoria por no existir un estudio específico sobre el tema planteado "La Entrevista: Aplicación de la programación neurolingüística como alternativa en el proceso de selección de personal. De la misma manera necesariamente se utilizó la metodología descriptiva¹ pues durante el estudio e investigación presentada se detallará los hallazgos encontrados referentes a los temas propuestos como selección de personal y su relación con la Programación Neurolingüística, así como los eventos suscitados durante la implementación del modelo de entrevista mejorada con técnicas de PNL.

Cabe recalcar que dada la complejidad de la interpretación de los resultados se utilizó el método fenomenológico de investigación, el cual pretende describir las percepciones propias del individuo que experimenta el fenómeno. Considérese en esta investigación los fenómenos de percepción del lenguaje no verbal y símbolos que se pueden presentar a lo largo de la entrevista de selección de personal.

La fenomenología y su método nacieron y se desarrollaron con los estudios de Edmund Husserl quien es el fundador de la fenomenología trascendental. Para entender mejor la filosofía, la fenomenología asume la tarea de describir el sentido que el mundo tiene para nosotros antes de todo filosofar². Esto permite analizar realidades cuya naturaleza y peculiaridad solo pueden ser descritas desde el marco

¹ La nota se encuentra al final de la investigación.

² Edmund Husserl, *Meditaciones cartesianas*, México, FCE, 1996, p. 86, 220 y 221

de referencia del sujeto quien las experimenta. Siendo el caso del presente estudio refiriéndonos a la experiencia del equipo reclutador de Servicios Petroleros, quienes luego de la aplicación del modelo de entrevista mejorado experimentaron y describieron como este nuevo modelo fue vivenciado durante la entrevista con el postulante.

Precisamente la fenomenología nació para estudiar y describir las realidades dadas, por lo cual permite que estas se manifiesten, desarrollen, describan por si mismas sin ninguna categorización o interpretación desde afuera, respetando la totalidad de lo verdadero y válido.³ Es por esta naturaleza fue la decisión de utilizar el método fenomenológico para describir los resultados de la investigación.

1.5 Identificación De Las Variables

Es clave identificar las variables dentro de una investigación por lo cual se describe a continuación aquellas que fueron definidas para este estudio y como serán medidas.

Variable: La entrevista de selección de personal.

Delimitación Conceptual: Es el diálogo formal entre el entrevistador y entrevistado donde se genera un intercambio de información por medio de preguntas que permitan valorar la capacidad de un candidato para el puesto de trabajo requerido.

Variable: Programación neurolingüística en el proceso de selección de personal.

Delimitación Conceptual: La aplicación de la programación neurolingüística en el proceso de selección de personal consiste en la utilización de las herramientas de

³ Miguel Martínez, *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*, México, Trillas, 1996. pág. 167

la PNL que faciliten establecer una mejor comunicación, comprensión, estrategia de búsqueda y recopilación de información del postulante.

1.6 Identificación de los Indicadores

De acuerdo a las variables identificadas anteriormente dentro de la investigación también se consideran los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Estos indicadores son evaluados durante el proceso de selección de personal por el equipo de reclutamiento así como se consideraron en el desarrollo de la investigación.

Indicadores cualitativos del proceso de selección de personal.

- Rasgos de personalidad
- Metas personales
- Metas laborales, referentes a la predisposición natural para determinada actividad laboral

Indicadores cuantitativos del proceso de selección de personal.

- Número de años de estudio
- Promedio de calificaciones
- Tiempo de experiencia laboral la industria petrolera
- Nivel de dominio del idioma inglés

Indicadores Cualitativos de la PNL.

- Sistemas de representaciones visuales, auditivos, kinestésicos.
- Lenguaje no verbal (paralingüística, proxemia, corporalidad)
- Calibración
- Rapport

Indicadores Cuantitativos De La PNL.

- Cantidad de eventos que una persona representa un canal de percepción.

Todos estos indicadores fueron considerados, observados y medidos durante el proceso de investigación y diseño del modelo de entrevista basado en PNL.

1.7 Técnica De Recolección De Datos

Para esta investigación se utilizaron varias técnicas de recolección de datos, las cuales fueron definidas de acuerdo a los objetivos específicos, su fuente y recolección de datos. En la ilustración 1 detalla estas particularidades.

OBJETIVO ESPECIFICO No.1	FUENTES DE DATOS	RECOLECCION DE DATOS
Analizar los tipos de entrevista que se realiza en la empresa Servicios Petroleros Ecuador.	Personal del departamento de Recursos Humanos.	Observación participante y retroalimentación del personal seleccionador.
OBJETIVO ESPECIFICO No.2	FUENTES DE DATOS	RECOLECCION DE DATOS
Diseñar un modelo de entrevista aplicando las bases de la Programación Neurolingüística.	Libros, revistas científicas relacionadas a la PNL.	Bibliográfica
OBJETIVO ESPECIFICO No.3	FUENTES DE DATOS	RECOLECCION DE DATOS
Aplicar el modelo de entrevista desarrollado en el proceso de selección de personal en Servicios Petroleros Ecuador.	Personal del Departamento de Recursos humanos.	Retroalimentación de personal seleccionador.
OBJETIVO ESPECIFICO No.4	FUENTES DE DATOS	RECOLECCION DE DATOS
Identificar el valor agregado que la aplicación del modelo de entrevista con PNL aporta al proceso de selección de personal en Servicios Petroleros Ecuador.	Personal del departamento de Recursos humanos.	Retroalimentación de personal seleccionador.

Ilustración 1: Objetivos Específicos: Fuente y Recolección de Datos

Fuente: Plan de Tesis del Presente Proyecto

En el desarrollo y estudio de esta investigación se recurrió a varias fuentes de consulta así como la experiencia de las entrevistas realizadas con el fin de tener una retroalimentación sobre la situación actual del proceso de selección y las necesidades que el grupo seleccionador poseía. Con esto enfocar la investigación para ofrecer un valor agregado con la aplicación del nuevo modelo. Así las fuentes usadas fueron:

Bibliografía: Para iniciar este estudio se tomó como referencia bibliografía y artículos tanto digitales como de bibliotecas (Universidad Católica, Politécnica Salesiana, Universidad San Francisco) en las cuales se encontraron el material bibliográfico que a continuación se detalla y que guiaron el diseño del modelo de entrevista aplicando las bases de la PNL.

- *Elija al mejor, como entrevistar por competencias* de Martha Alles. Este ejemplar permitió entender mejor la estructura del modelo actual utilizado por Servicios Petroleros y a partir de ello establecer un valor agregado con PNL.
- *Aprendiz de Brujo PNL* de Alexa Mohl. Este ejemplar expone la elaboración de preguntas basadas en la PNL y a su vez expone con claridad y precisión la utilización de la calibración.
- La programación neurolingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento, artículo de Gilma Sánchez, se tomó como referencia para aplicar el modelo de entrevista basada en la PNL en el proceso de selección de personal.

Los anteriores listados forman parte central del desarrollo de este estudio, sin embargo, no es la única bibliografía que se utilizó para el desarrollo.

Entrevista: Durante la entrevista basada en la PNL se observó las características similares y diferenciales de los entrevistados en torno a los sistemas de representación: visuales, auditivos, kinestésicos, lenguaje no verbal. Vale mencionar que antes que iniciar la entrevista se estableció el rapport con los entrevistados generando un clima de confianza y esto fue de gran ayuda tanto para el entrevistado como para el entrevistador ya que se pudo desarrollar la entrevista de manera relajada.

Observación participante: La aplicación de este modelo fue realizado por el personal de selección de Servicios Petroleros. Hubo participación parcial de la investigadora en la aplicación del nuevo modelo de entrevista sustentada en las bases de la PNL, sin embargo, los ajustes y mejoras fueron tratados conjuntamente.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

CAPITULO II: LA ENTREVISTA

Una vez discutido el referente metodológico se describirán cada una de las partes integrantes del desarrollo teórico de esta investigación, iniciando por la base de la entrevista. En este apartado consideraremos la entrevista como método de investigación empezando en sus orígenes y su carácter social, luego se pasara a detallar la entrevista en la selección del personal como fin del estudio.

2.1 Orígenes

Etimológicamente la palabra entrevista proviene del latín y significa “los que se ven entre sí”. El origen de la entrevista deriva de la divulgación de los usos periodísticos y fue a partir del segundo tercio del siglo XIX, sin embargo se cree que la entrevista fue usada desde tiempos milenarios, en la época ancestral egipcia cuando se conducían censos poblacionales. También se subraya que en tiempos modernos la tradición de la entrevista cambio desde dos corrientes, la primera cuando la entrevista se utilizó para diagnóstico clínico y orientación y la segunda fue durante la primera guerra mundial donde la entrevista fue utilizada para pruebas de psicología⁴. Para el siglo XIX los autores Lucca y Berríos utilizan la entrevista como técnicas de investigación para recoger datos informativos.

⁴ Llena, Vargas, *La entrevista en la Investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos*, en Revista Calidad de Educación Superior, Vol. 3, No.3, Madrid, CSIC, Mayo 2012, p.119-139.

En el año 1886 el sociólogo Charles Booth realizó una encuesta social basada en entrevista y esto ocurrió durante la Primera Guerra Mundial; las encuestas ganaron aceptación en la Escuela de Chicago (Estados Unidos) pues se utilizaron para recoger información sobre fenómenos sociales tales como la opinión pública sobre la política, investigaciones sociales, entre otros temas sociales. En el año 1965, comenzó con una diferenciación más objetiva entre la entrevista y el cuestionario, así se empezó a exponer sobre entrevista estructurada y no estructurada. La segunda se utilizó como una estrategia adecuada para develar datos y en la que el entrevistador tenía control de la entrevista. Alrededor de los años 80, se empezó a enfatizar sobre las destrezas de las entrevistas a profundidad, en la cual el entrevistador asimila sobre las clases de preguntas y como se plantean.

En la actualidad, se cree que en este tipo de entrevista se sustenta en la investigación cualitativa, donde se analiza profundamente los factores de raza, género, calidad de vida, entre otros. Fue así como año a año se han incorporado nuevos estilos, enfoques y usos a la entrevista.

2.2 Generalidades

2.2.1 Definición

La entrevista es una de las técnicas más importantes para recopilar información tanto en las ciencias humanas como en las ciencias exactas. “La entrevista se caracteriza por ser un diálogo, una relación directa basada en la palabra entre dos sujetos: el entrevistador y el entrevistado”⁵. La entrevista utiliza la

⁵ Nelson Rodríguez, *Teoría y práctica de la investigación científica*, Quito, Universitaria, 2006, pag.151.

comunicación verbal para extraer información sobre una temática; permite describir hechos y descifrar comportamientos desde las representaciones del propio entrevistado quien expone aspectos subjetivos (pensamientos, sensaciones, actitudes, creencias). También la comunicación verbal, en la entrevista concierne la comunicación no verbal que examina aspectos corporales (postura del cuerpo, brazos, miradas, entre otros). La importancia y la utilidad de la entrevista en la investigación radica en indagar datos valiosos para conocer la realidad que se pretende investigar, también permite la aprehensión de fenómenos profundos que ayudan a comprender acciones y situaciones de las personas y de las organizaciones.

2.2.2 Ventajas

- Es una técnica útil para la obtención de datos importantes, relevantes, precisos, puntuales para la elaboración de investigaciones académicas, científicas, de mercadeo, entre otras.
- La información que se obtiene a través de esta técnica es mejor cuando se delimita a una información escrita ya que el entrevistador puede observar y analizar la comunicación verbal y no verbal (captar gestos, tonos de voz, énfasis, movimientos oculares, entre otros) que aportan una valiosa información sobre el argumento y las personas entrevistadas.
- La principal ventaja de la entrevista está en que los entrevistados aportan datos sobre sus comportamientos, creencias, pensamientos, opiniones,

metas, actitudes entre otras y esto permite que el entrevistador enriquezca el conocimiento de la investigación.⁶

2.2.3 Desventajas

- Es una técnica subjetiva pues sus resultados están relacionados directamente a la percepción que el entrevistador tenga frente al entrevistado así como la influencia que este tenga sobre las respuestas del candidato.
- Si el entrevistador no tiene un entrenamiento adecuado y experiencia puede dejar de percibir incongruencias, mentiras, exageraciones; así como perder el manejo de la entrevista ante personalidades dominantes o muy pasivas.
- Si el entrevistador desconoce cómo entablar el diálogo para la entrevista las personas generarán sentimientos de angustia, tensión, malestar causando que la entrevista sea deficiente y la información pierda validez.⁷

La entrevista es utilizada en diferentes ámbitos por su aporte en la recopilación de información válida desde sus inicios se remontó a recopilar opiniones generalmente políticos y literarios haciéndole de una utilidad social única. De hecho si miramos todas sus aplicaciones, la entrevista, es un instrumento social. Es por esto que dentro de esta investigación pasaremos brevemente a referir el tema de la entrevista en el ámbito social por el carácter de cualitativo que tiene y claro esta nos enfocaremos en una de las variantes que esta ha tenido para evitar tal subjetividad, la entrevista de selección de personal.

⁶ Carmen Fuente Iza Gallego, Ana Pulpon Segura. *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una Tesina*. Barcelona, UBe, 2006, pág. 66.

⁷ (Fuente , *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una Tesina*, p. 66)

2.3 La entrevista Utilizada en las Investigaciones Sociales

La entrevista social o conocida dentro de las ciencias sociales como la entrevista cualitativa permite la selección de información específica de la persona que comunica de manera oral con el investigador sobre un tema, fenómeno social o una situación sobre la realidad social que el investigador está indagando.

La entrevista social utiliza el método de la observación participante, con el propósito que los entrevistados se conviertan en sujetos activos y participantes de la realidad y no solamente observadores⁸. De esta manera es una prolongación de un diálogo normal con la diferencia que uno escucha y observa para entender el sentido de lo que el entrevistador dice. Entre las principales características de la entrevista social están:

- Los entrevistadores sociales están sumergidos en la comprensión, los saberes y en la percepción del entrevistado más que categorizar a personas o eventos en base a las teorías académicas. El contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas varían acorde con lo que el entrevistado conoce y siente.
- La entrevista dentro de la investigación social es más personal y flexible.
- Las entrevistas sociales son abiertas, sin categorías pre-establecidas, ya que permite que los entrevistadores expresen abiertamente sus pensamientos, experiencias, creencias sobre el fenómeno social estudiando⁹.

El principal tipo de entrevista social que se utiliza es la entrevista a profundidad ya que es flexible y dinámica, estas han sido descritas como no directivas, no estandarizadas, no estructuradas y son abiertas.

⁸ (Vargas, *La entrevista en la Investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos* ,p.133)

⁹ (Vargas, *La entrevista en la Investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos* ,p.133)

Por entrevistas sociales en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

Los encuentros ocasionales no quieren decir que la conversación reiterada carezca de utilidad y valores informativos en el estudio; es más, éstos son muy utilizados con la finalidad de comprender mejor la realidad en la que se está inmerso¹⁰.

Comprendiendo la importancia que radica el uso de la entrevista en las investigaciones sociales se develará que también la entrevista se puede aplicar adecuadamente en otros ámbitos como es el caso de la selección de personal.

2.4 La entrevista como Sistema de Selección de Personal

La etapa de mayor importancia en el sistema de selección de personal es la entrevista. A la vez es la etapa que más tiempo toma. No obstante hay que tener presente que los aspirantes que han pasado las etapas anteriores llegaran a la entrevista estructurada de selección. La entrevista estructurada puede ser conceptualizada como un diálogo formal entre dos personas el entrevistador y el entrevistado, donde se genera un intercambio de información por medio de preguntas que faciliten categorizar y evaluar las capacidades, habilidades de

¹⁰ (Vargas, *La entrevista en la Investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos* ,p.133)

candidato y de esta manera poder determinar si dicho candidato es el idóneo o no según un perfil predeterminado.

En la entrevista de selección de personal el entrevistador y entrevistado adoptan roles y establecen un proceso de comunicación bidireccional y asimétrico (uno pregunta y el otro responde). De esta manera el proceso de la entrevista gira alrededor de la comunicación verbal y no verbal ya que esta es el instrumento mediante el cual el entrevistador se pone en contacto y obtiene la información del entrevistado. La comunicación verbal y no verbal debe ser considerada además de mecanismo para obtener información, como el camino a través del cual se provoca en el entrevistado y el entrevistador una interacción, una mutua influencia, que es lo que característico durante la entrevista.

Los autores Hunter y Schmidt concluyen que las entrevistas de selección y en especial las entrevistas estructuradas ayudan en mucho para predecir el desempeño laboral y que su eficacia sea generalizada a través de puestos, criterios y organizaciones. Este dato es de especial relevancia si tenemos en cuenta que la entrevista es el método de selección de personal más utilizado por los profesionales de recursos humanos en la mayoría de los países

La entrevista estructurada se fundamenta en el principio de consistencia de la conducta: la mejor manera de prever la conducta futura de un candidato es analizar la conducta pasada, de esta manera se podrá analizar mediante las preguntas como el candidato reaccionaría frente a los requerimientos del puesto y de esta manera tener fundamentos para determinar si un candidato es idóneo o no para el puesto requerido por la empresa.

En Los programas de selección que se realizan en las empresas privadas como públicas la entrevista constituye la parte central y crucial ya que la decisión de contratación se toma algunas veces únicamente a partir de ella.

2.5 Factores que Pueden Valorarse en una Entrevista de Selección

Los factores que se valoran en la entrevista laboral son: la formación académica, experiencia laboral, experiencia laboral específica, metas personales y metas laborales; en este punto el entrevistador debe tener los conceptos anteriores con el propósito que la entrevista y el resultado de la entrevista sea favorable.

Formación académica: Indica el grado de conocimiento de los candidatos referente al puesto postulado, dentro de la valoración en este punto se destaca si el candidato posee mayor formación académica que otros, ya que esto forma parte de sus requerimientos para que se desempeñe efectivamente.

Experiencia laboral general: Indica como su vida laboral ha iniciado pasando por los primeros empleos, hasta la actualidad, dentro de la entrevista laboral se valora que candidato ha trabajado más que otros y de esta manera evidenciar el grado de responsabilidad y el deseo de superarse que tiene cada uno.

Experiencia laboral específica: En este punto se evidencia si su formación académica le ha permitido vincularse en el área laboral en que se formó y además en cuantas empresas ha trabajado y durante cuánto tiempo. Esto se valora en una entrevista dando a notar como el candidato podrá brindar su experiencia laboral para el rendimiento de la empresa, organización o institución.

Metas personales: Son los objetivos que una persona se plantea para alcanzarlos. Crear los objetivos personales es parte del éxito de una persona ya

que facilita organizar la vida revelando prioridades, exigencias, responsabilidades que sirven como fuente de motivación para las personas, en este caso para conocer si el de la entrevista laboral sirve para saber si el candidato se visualiza con sueños, metas a alcanzar y que además permite al entrevistador determinar si el candidato tiene sentimientos de superación.

Metas laborales: Son los objetivos que se establece con el trabajo, es decir el crecimiento individual de los trabajadores dentro de la empresa, en el caso de la entrevista laboral cuando se indaga sobre la visualización del candidato dentro de la empresa se analiza si existe deseos de crecimiento de profesional o si el candidato es conformista con el puesto. ¹¹

Una vez expuesto con claridad los factores que generalmente se debe evaluar en el proceso de la entrevista, es preciso analizar los tipos de entrevista de selección de personal con el propósito de diferenciarlas y saber en qué momentos o circunstancias se aplican. Conocer los tipos de entrevista de selección de personal es de suma importancia ya que si se pretende conocer a un candidato, escoger equivocadamente un tipo de entrevista, podría generar que la entrevista de selección de personal sea deficiente. De acuerdo a Janz, citado por Salgado en su publicación "*Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada en la selección de personal*" se categorizan los tipos de entrevista de selección, a continuación se enunciará la clasificación más utilizada.

¹¹María Jesús Montes Alonso y Pablo Gonzales Rodríguez , *Selección del personal, La búsqueda del personal adecuado*, Madrid, Vigo, 2006, p.48

2.6 Tipos de Entrevista de Selección de Personal

Como ya se mencionó anteriormente existen diferentes categorizaciones de tipos de entrevistas, utilizaremos en esta ocasión una categorización basada en el tipo de preguntas que se realizan durante una entrevista, clasificándolas en cinco grupos Janz (1982):

1. Credenciales, logros y datos biográficos.
2. Conocimiento técnico.
3. Descripciones sobre la experiencia.
4. Información auto-evaluativa (características personales: fortalezas, debilidades, gustos, preferencias, aspiraciones)
5. Descripciones de conducta (comportamientos)

Tomando esta clasificación se puede categorizar las entrevistas en 2 tipos: entrevistas convencionales y entrevistas conductuales estructuradas.

Según este estudio realizado por Janz, las entrevistas convencionales contienen preguntas del estilo 1, 3 y 4. Este tipo de se utiliza en la mayoría de los procesos de selección. Dependiendo de las necesidades y requerimientos de la compañía estas podrían durar muy pocos minutos con preguntas diferentes para todos los candidatos o podrían ser entrevistas más estructuradas con una duración mayor y utilizando el mismo repertorio de preguntas para todos los entrevistados.¹²

Aquel tipo de entrevistas de poca duración y diferentes preguntas para los postulantes se los llama entrevistas convencionales no estructuradas y la segunda

¹² Jesús Salgado, *Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la administración general del país Vasco: Meta análisis de la Habilidad*". En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos, 2004, p.109-120

categoría con entrevista más extensa e iguales preguntas se categorizan como entrevistas convencionales estructuradas. La segunda grande categoría correspondiente a las entrevistas conductuales estructuradas centran la formulación de preguntas sobre conocimientos técnicos e indagan sobre conductas, con mayor énfasis o porcentaje en los conocimientos y formación técnica del candidato.

También se puede categorizar a los tipos de la entrevista según la estructura que posean, el número de personas a las que se aplican y el clima de la entrevista generada.

Según el tipo de estructura de la entrevista tenemos:

Directa: El entrevistador lleva la conversación a través de preguntas precisas y se esperan respuestas concretas, se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva y específica.

No directa: Se trata de una entrevista no estructurada, el entrevistador hace preguntas generales, se utiliza cuando se interesa indagar sobre el carácter y personalidad.

Mixtas: Es una mezcla de las dos anteriores, es la más frecuente.

Según al número de personas que intervienen:

Individuales: en la cual participan el entrevistador y el entrevistado.

Colectivas: aquí se pueden dar variantes entre: a) un entrevistador y varios entrevistados, en la cual valoran la capacidad de hablar en público y la relación con los demás. b) cuando participan dos o más entrevistadores al mismo tiempo y un único entrevistado en la cual califican al entrevistado a partir del resultado de la

información obtenida por cada uno de ellos y c) dos o más entrevistadores y varios entrevistados

Según la clasificación según el clima de la entrevista:

Normal: en la cual se persigue la creación de un clima de confianza. Tras el saludo, el seleccionador intenta disipar la ansiedad que todo candidato lleva consigo (rapport). Esta categoría es la ideal con el fin de alcanzar los objetivos de entrevistas propuestos.

Intensa: en este tipo de entrevistas se pone a prueba los nervios del postulante para ver cómo reacciona y comprobar su control emocional, se introducen elementos de presión como cansancio, falta de tiempo, interrupciones, silencios alargados, entre otras situaciones acorde a las necesidades de investigación que pretende la entrevista.

En esta última década ha saltado a la vista otro tipo de entrevista que junta todos los elementos antes mencionados de una manera organizada y estandarizada llamada la entrevista por competencias. La entrevista por competencias estructurada presenta una guía para el entrevistador que incluye las preguntas que se debe realizar con el fin de identificar comportamientos estándar de los entrevistados. Para realizar una entrevista de competencias se debe establecer los siguientes parámetros:

- Levantamiento de perfil del puesto vacante incluyendo competencias alineadas a las necesidades del puesto y organización.
- Desarrollo de preguntas base que indaguen el comportamiento de cada competencia.

- Guía de comportamientos de acuerdo a cada competencia.

En general esta entrevista es más delimitada y de larga duración en comparación a los otros tipos de entrevistas. Aunque muchos mencionen que puede restar espontaneidad, este tipo de entrevista brinda más beneficios; ya que estandariza las preguntas y permite mantener una comparación con los comportamientos esperados entre entrevistados.¹³

2.6.1 Tipos de Preguntas Utilizadas en las Entrevistas de Selección

Es importante conocer los tipos de preguntas que se utilizan en la realización de las entrevistas, con el objetivo de establecer el tipo de pregunta adecuado y obtener del entrevistado una respuesta idónea donde beneficie el proceso de la investigación. Los tipos comunes de preguntas en una entrevista son: directas, indirectas, hipotéticas.

Directas: Son la presentación del problema que queremos conocer de manera precisa por ejemplo: ¿Cuántos años tiene usted? En muchas oportunidades, sin embargo, las preguntas directas no pueden cumplir con la finalidad que el entrevistador se le asigna, pues pueden crear rechazo o un encubrimiento inconsciente de la situación real. Para sortear esta dificultad, se debe acompañar o sustituir a las preguntas directas por las preguntas indirectas.

Indirectas: Se utilizan para el tratamiento de los temas de naturaleza conflictiva. El preguntar de manera indirecta fortalece el conocimiento del problema y al mismo tiempo presenta ventaja de evitar situaciones conflictivas con el entrevistado,

¹³ Martha Alles, *Elija al Mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2004, p. 177 a 190

cuando se debe indagar temas tabúes como la sexualidad, conflictos familiares. El utilizar estas preguntas requiere un determinado grado de habilidad por parte del entrevistador, pues preguntar indirectamente significa tocar el tema central a través de hechos colaterales y secundarios como por ejemplo: ¿Cuál es su opinión sobre la unión familiar? de esta pregunta se conocería indirectamente como son sus relaciones familiares.

Hipotéticas: En este caso el entrevistador plantea hipótesis para que el entrevistado imagine la situación planteada, de esta manera el entrevistador podrá conocer como el entrevistado actuara ante una situación determinada por ejemplo: ¿Qué haría usted si fuera despedido injustamente? Esta pregunta tiene como fondo indagar el comportamiento que tuviese el entrevistado ante esta situación.¹⁴

Una vez conocido a mayor detalle la entrevista de selección y sus diferentes variantes es importante recordar que cada organización tiene la libertad de establecer un proceso de selección incorporando cada componente de acuerdo a sus necesidades, sin embargo, en este estudio se ha recopilado y presentado una organización más o menos estandarizada además alineada también a la empresa de estudio – Servicios Petroleros-. Se continuara este estudio detallando la secuencia en una entrevista de selección.

2.7 Secuencia de una Entrevista de Selección

Para mantener una secuencia estructurada de una entrevista de selección de personal es importante que el equipo reclutador organice como se desarrollará la misma. Esta organización permite mantener el control de la entrevista, a su vez que

¹⁴ (Fuente, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una Tesina*, p. 68)

es compartida con el entrevistado con el fin de disminuir las expectativas y nerviosismo del mismo, entre más transparente sea el proceso a seguir mejores serán los resultados.

2.7.1 Presentación y bienvenida

La entrevista estructurada de selección debe comenzar con la presentación del profesional del personal al aspirante y de una bienvenida calurosa y sincera. Los primeros momentos de la entrevista son siempre muy importantes ya que genera un ambiente relajado o tenso para el candidato. Por tanto el entrevistador debe reconocer la necesidad de establecer una buena empatía con el aspirante desde el comienzo. El entrevistador debe mostrar estar sinceramente interesado en el aspirante y ansioso por escucharlo¹⁵.

2.7.2 Inicio de la entrevista

Como un medio de establecer el tipo correcto de empatía, se sugiere unos cuantos minutos de charla sobre un tema no relacionado con el trabajo, neutral, en realidad el tema no importa, el propósito de la charla es relajar y sosegar al aspirante. Se puede elegir un dato biográfico relativamente inocuo tomado de la solicitud, para hacer que la entrevista se eche a andar¹⁶.

¹⁵ Erwin Stanton, *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México D.F Limusa ,1990 p.120-133

¹⁶ (Stanton , E *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, 122)

2.7.3 Obtención de información pertinente

Una vez que se ha establecido la apropiada relación de conversación se pasa a la parte más esencial de la entrevista que es la obtención de información pertinente y relacionada con el trabajo, existen tres categorías que necesitan ser exploradas y esas son antecedentes educativos, factores personales y experiencias laborales. Para obtener la información más pertinente en el tiempo más corto posible, se debe comenzar esta parte crítica de la entrevista con la exploración de los empleos pasados o cualquier tipo de experiencia laboral o pasantía que el postulante haya tenido.¹⁷

2.7.4 Descripción de la compañía y del puesto

Una vez que el entrevistador haya obtenido toda la información necesaria respecto al aspirante, es tiempo de proporcionar al aspirante información comparable y detallada acerca de la compañía y del puesto. El reclutador tiene siempre que tener presente que la contratación de empleados es fundamentalmente una función ambigua, la compañía debe estar convencida de que el aspirante está verdaderamente capacitado para el puesto disponible y el aspirante tiene que sentir que la compañía y el puesto satisfacen sus metas y necesidades profesionales.¹⁸

¹⁷ (Stanton , E *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, 122)

¹⁸ (Stanton , E *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, 131)

2.7.5 Respuestas a las preguntas del aspirante

Durante la entrevista el postulante posiblemente tendrá algunas preguntas que quisiera que le fueran contestadas, a menudo sobreviene un intercambio de información entre el entrevistador y el postulante, es entonces cuando cualquier duda que pudiera tener debe aclararse. Temas como las normas de la compañía en cuanto al salario, programas de salud, vacaciones pagas, desarrollo profesional, entre otros deben ser aclarados¹⁹.

2.7.6 Fin de la entrevista

Cuando el entrevistador considera que sus preguntas se han contestado satisfactoriamente y el candidato ha obtenido respuestas a sus preguntas, es hora de concluir la entrevista. El entrevistador debe expresar al postulante su reconocimiento por el tiempo otorgado por la compañía, así mismo el entrevistador debe informar al aspirante cerca del procedimiento por el cual la compañía llega a su decisión de selección.²⁰

Analizado las fases de la entrevista de selección se procede a indagar el tema de interpretación de los resultados obtenidos de la entrevista de selección que es la parte final donde se conocerá cual fue el candidato seleccionado para que ocupe la vacante requerida por la empresa , organización. En este apartado se explicara cual es el proceso de interpretación de resultados.

¹⁹ (Stanton , E *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, 133)

²⁰ (Stanton , E *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, 131)

2.8 Interpretación de los resultados

El análisis de contenido es un conjunto de ordenamientos hermenéuticos comunicativos (mensajes, discursos) que provienen de procesos simples de comunicación anticipadamente registrados y fundados en técnicas cuantitativas o cualitativas que tienen por objeto construir y procesar informaciones importantes sobre los escenarios que se han producido aquellos discursos.²¹ Dentro del proceso de selección se escoge las variables cualitativas que se analiza en la entrevista laboral, después se da un valor numérico, con el propósito de transfórmala a una variable cuantitativa y posteriormente se revisa las respuestas dadas por los candidatos, quien obtenga mayor valor numérico será el seleccionado

Estos resultados son generalmente manejados por el equipo de reclutamiento y selección de cada organización y para tomar la decisión final son compartidos con los solicitantes de la posición, es decir, con los futuros jefes/supervisores de los candidatos. Finalmente la decisión recae en el solicitante de personal pues son ellos quienes conocen el día a día al que se enfrentara el nuevo talento, con su conocimiento y respaldo de los resultados del proceso de selección la decisión final será más efectiva.

2.9 Aciertos y Errores más Comunes

Los aciertos y errores de una entrevista laboral surgen de las propias condiciones y experiencia del entrevistador. Uno de los grandes aciertos de la

²¹ Piñel, Raigada. *Epistemología, metodología y técnicas de análisis de discurso*, Madrid, Estudios de sociolingüística. Universidad Complutense de Madrid, 2005, p 26.

entrevista es su condición oral, ya que la comunicación cara a cara, posibilita comprobar la información suministrada, reconocer la validez de las respuestas y facilitar al entrevistado a solucionar problemas relacionados con las respuestas.²²

Dentro de los errores más comunes que se puede dar en una entrevista laboral es la falta de experiencia del entrevistador, este factor es de vital importancia desde varios aspectos, por ejemplo: podría preguntar cosas que no tengan ninguna finalidad y perder el objetivo primordial de la entrevista. El nerviosismo propio de falta de experiencia puede también afectar la estructura de la entrevista y el resultado de la interpretación.

Dejar de establecer la empatía, probablemente es uno de los errores más comunes que acontecen en el proceso de selección, este error tan común causa inestabilidad en los resultados de la entrevista pues podrían ocurrir sesgos. Un clima incomodo podría provocar una entrevista breve y superficial, resultando en una entrevista sin información sustancial. Cuando la entrevista se realiza apropiadamente hay una relación directa entre su extensión y la cantidad de información útil obtenida.

²² Alejandro Acevedo y Alba Florencia, *El proceso de la entrevista*, México D.F , Limusa 1988, p 138

CAPITULO III: LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA

El presente capítulo aborda la teoría de la Programación Neurolingüística desde su significado hasta las diferentes aplicaciones que tiene este campo. Está subdividido en seis temas, partiendo desde la historia de la PNL, etimología, presuposiciones de la PNL, sistemas de representación sensorial, aplicación de la PNL en el proceso de selección del personal y Técnicas de PNL aplicadas a la entrevista de selección de personal.

3.1 ¿Qué es la PNL?

A Inicios de los años setenta Richard Bandler y Jonh Grinder crearon la PNL, Richard Bandler decía “la programación Neuro-Lingüística es el nombre que invento para evitar la especialización de un campo en otro (...) una de las maneras que la PNL representa, es enfocar el aprendizaje humano (...) básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza”²³. La Programación Neurolingüística es un conjunto, formal y eficiente que explica cómo la mente funciona, en otras palabras decir cómo se condensa la información, creencias, actitudes, experiencias y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal.

La PNL estudia lo que perciben los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), y a su vez como percibimos la información proveniente del mundo exterior. Indaga los procesos que hacen que comuniquemos nuestra representación del mundo por medio del lenguaje verbal o no verbal. La PNL es una aplicación que identifica y

²³ Richard Bandler, *De Sapos a Príncipes*, México, Editorial Cuatro Vientos, 1982, p.7

fomenta habilidades para el desarrollo personal y la mejora de las interacciones sociales²⁴. Para tener claro el concepto de la PNL es preciso revisar la etimología de la palabra.

3.2 Etimología

Conocer la etimología es acercarnos a la raíz del significado de algo, es conocer los principios que rigen y en la cual se fundamenta la Programación Neurolingüística. La Programación Neurolingüística está compuesta por los siguientes vocablos:

Neuro: Referente al sistema nervioso a través del cual la experiencia es recibida y procesada a través de los cinco sentidos.

Lingüística: Referente a los sistemas de comunicación verbal (lenguaje) y no verbal a través de las cuales nuestras representaciones neuronales son codificadas, ordenadas y dotadas de significado.

Programación: Enfocado a la habilidad de organizar nuestra comunicación y sistemas neurológicos para alcanzar resultados específicos y metas deseadas.²⁵

Con este precedente se puede decir que la Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio del proceso de percepción del lenguaje y su programación, para fines específicos, entre los principales usos está el terapéutico, desarrollo personal y/o organizacional en el cual está incluido la mejora en el proceso de comunicación.

²⁴ Francisco Cáceres, *Introducción a la PNL Guía básica a la extraordinaria ciencia de la excelencia y 5a revolución de la psicología.* , México D.F , 2001.p11-13

²⁵ (Cáceres, *Introducción a la PNL Guía básica a la extraordinaria ciencia de la excelencia y 5a revolución de la psicología* ,p. 13)

Conociendo los inicios de la PNL y su etimología se facilita en la comprensión de sus elementos clave en el proceso de comprensión y aplicación de esta ciencia. La PNL basa su conocimiento en la comprensión de la comunicación humana, para ello, es fundamental conocer como las personas perciben y procesan la información recibida. Para conocer mejor este proceso se detalla a continuación los sistemas de representación sensorial.

3.3 Los Sistemas de Representación Sensorial

La información que procede del mundo exterior es percibida simultáneamente por todos los sentidos. Los cinco sentidos son los primeros filtros que interponemos entre la realidad exterior y nuestro mundo interno, inducen modos de comunicación privilegiados y diferentes para cada persona. Indudablemente se dispone de los cinco sentidos pero comúnmente las personas poseen un sistema sensorial dominante ya sea visual y/o auditivo, lo que determina el modo que se aprehende la realidad, en cómo se accede a la información.

Uno de los principios importantes de la PNL es la identificación de los sistemas de representación sensorial y específicamente, la detección del sistema sensorial dominante. La PNL expresa que las experiencias individuales se organizan en sucesiones específicas de los sentidos y forman algunas combinaciones que dan la característica del modo de pensar de cada uno. Es decir, cómo estas experiencias individuales se manifiestan en los sentidos auditivos, visual, kinestésico y olfativo/gustativo.

La PNL cree que el sentido predominante determina el tipo de comunicación que existe entre las personas, por ejemplo: si una comunicación es de tipo visual, decodifica basándose fundamentalmente en «lo que ve» (sea signos escritos o la aspecto de la persona, medio). A si mismo existen personas con el sentido predominante auditivo, las cuales descifran a partir de lo que oyen. Finalmente cuando intervienen todos los sentidos se expone que la interpretación tiene forma kinestésica.

Existe una capacidad para la decodificación de estímulos poco aparentes, olfativos, táctiles, gustativos que, unidos a otras formas de percepción que concreta la recepción del mensaje. Usualmente las personas realizan una forma kinestésica de interpretación de las relaciones interpersonales, sin embargo, el problema radica en la interpretación por su carácter de inconsciente en la mayoría de las situaciones.

Las personas no ha potencializado la manera de observar las expresiones; pero de manera inconsciente, se las recibe y se las interpreta. En la ilustración 2 se puede apreciar cómo funciona el proceso de identificación del sistema de representación que todo ser humano realiza cuando percibe un estímulo del exterior y lo procesa según sus preferencias inconscientes.

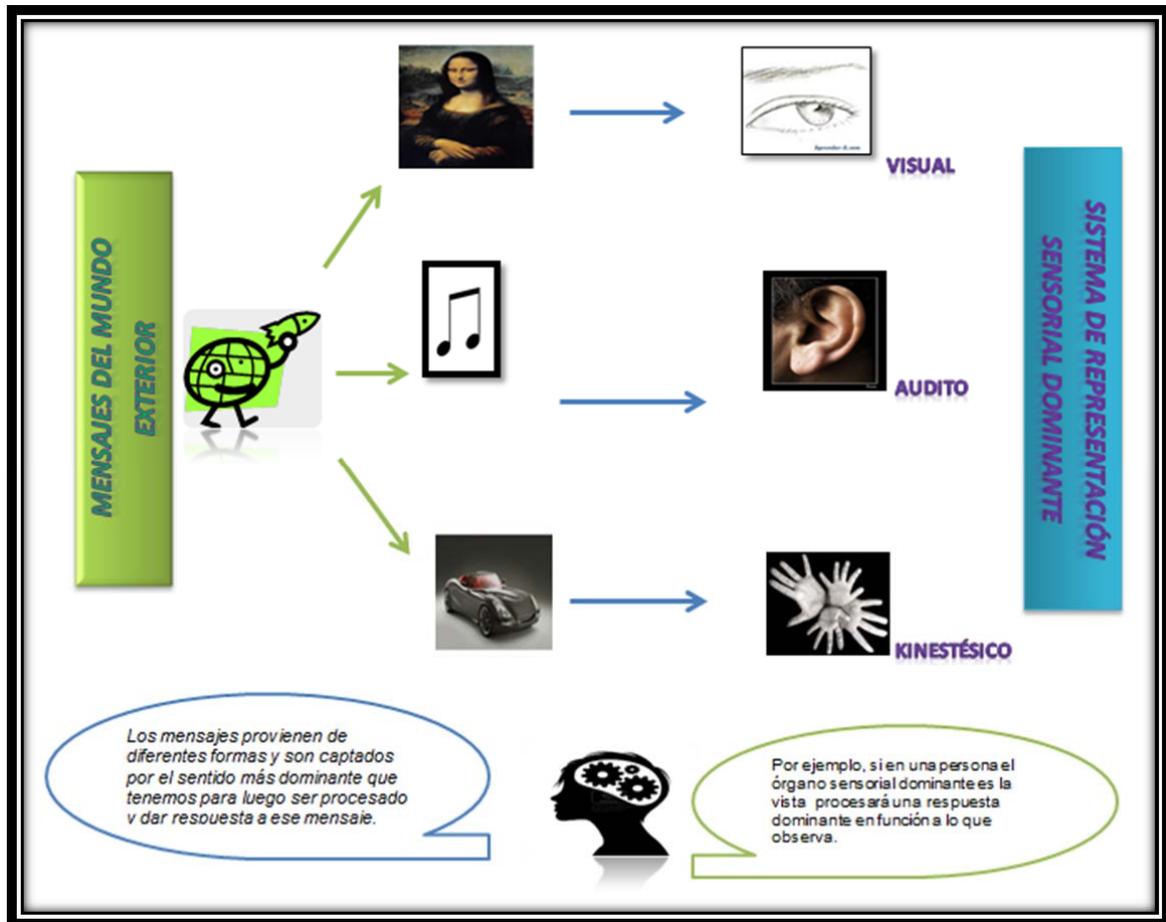


Ilustración 2: Sistemas de Representación Sensorial
Fuente: Autora de la investigación basada en recuperación bibliográfica

La ilustración anterior describe como los diferentes estímulos del exterior son interpretados mediante los sentidos, estos de acuerdo a las experiencias vividas determinan un canal preferido que puede ser visual, auditivo, kinestésico. El canal de representación que use mayoritariamente influirá en la persona en su forma de representar el mundo, incluso influyendo en su personalidad y de acuerdo a la PNL se denomina canal de representación primario.²⁶ Las categorías siguientes detallan las características personales que presentan de acuerdo a cada sistema de representación dominante.

²⁶ Joseph O'Connor, y John Seymour, Introducción a la PNL, España, Ediciones Urano, 1993, p 58-65

- a) Visuales: Son personas que simbolizan internamente la realidad mediante imágenes. Cerca del 50% de la población suele ser visual
- b) Auditivos: Son personas que interpretan el entorno y las relaciones sociales que les rodea mediante el sonido ya sea de una frases, de un ruido
- c) Kinestésicos: Son personas que por medio del contacto realizan las representaciones internas de la realidad²⁷

En la ilustración 3 se puede observar la diferenciación de las partes del cuerpo, conducta y emociones con los sentidos dominantes de las personas. Por ejemplo, una persona con el sentido visual dominante generalmente tiene un tono de voz es alto y agudo, su respiración es alta y rápida, se preocupa por el orden; en cambio para una persona en la cual el sentido auditivo es dominante, su tono de voz es medio, su respiración es regular y tiende a no ser organizado.

²⁷ (Mohl, *El aprendiz de brujo PNL*, p 36).

Característica		Visual	Auditivo	Kinestésico
Tono de voz	Tonalidad	Alto y agudo	Medio, modula mucho el tono y timbre de voz	Hablan al cuello
Tensión muscular	Nivel	Alta (tendencia al stress)	Regular	Regular
Respiración	Frecuencia	Lo hace de manera agitada	Lo hace de manera regular	Respira desde su caja torácica
Hombros	Postura	Hombros Altos	Hombros balanceados	Hombros bajos
Cabeza	Postura	Hacia adelante	Hacia atrás	Firme
Ojos	Movimientos	Parpadeos rápidos y con movimientos	Movimientos intermedios	Movimientos lentos
Gestos	Movimientos	Señala los ojos	Se señala los oídos	Gesticula mucho
Manos	Movimientos	Muy Móviles	Se toca los labios	Habla despacio
Conducta	Comportamiento	Preocupado por orden.	no es organizado	Se mueve mucho
Emociones	Manera de expresarla	Se expresa en la cara	Las expresa verbalmente	La expresa con movimientos

Ilustración 2: Comportamientos Respecto al Sistema de Representación Preferido

Fuente: Autora de la investigación basada en recuperación bibliográfica

3.4 Las Presuposiciones de la Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL) está fundada en lo que se denomina “presuposiciones”. Son precisadas como presuposiciones ya que se “presupone” que son verdaderas y se toma como guías que definen las relaciones sociales en los diversos contextos que las personas se desenvuelven.

Las presuposiciones no tienen una verdad total pero se toman como si fuesen ciertas, componen recursos que optimaran la calidad de vida, las relaciones interpersonales y sociales. La definición de presuposiciones varía según los centros académicos, instructores teóricos que las imparten, más conservan la importancia y validez que tienen como principios fundamentales de la PNL. Existen 8 presuposiciones de la PNL que se detallan a continuación:

“La habilidad de cambiar el proceso a través del cual experimentamos la realidad, es a menudo más valiosa que cambiar el contenido de nuestra experiencia de la realidad”.

“El significado de la comunicación es la respuesta que obtienes”.

“Todas las distinciones que los seres humanos son capaces de hacer en relación a nuestro ambiente y nuestro comportamiento, pueden ser útilmente representadas a través de los sentidos visual, auditivo, cenestésico (kinestésico), olfativo y gustativo”.

“Los recursos que un individuo necesita para efectuar un cambio ya se encuentran dentro de él”.

“El mapa no es el territorio”. El mundo o territorio es más rico que el mapa que vemos. Cada uno tiene una manera de percibir su realidad de acuerdo a los intereses.

“El potencial valioso de un individuo se mantiene constante, mientras que lo apropiado de su comportamiento externo o interno es cuestionado”.

“Hay una intención positiva motivando cada comportamiento y un contexto en el que cada comportamiento tiene valor”.

Retroalimentación vs. Fracaso. “Todos los resultados y comportamientos son logros, ya sea que se trate o no de los resultados deseados para una tarea o contexto dados”.²⁸

Partiendo de estas presuposiciones, especialmente de aquella que determina que el comportamiento humano puede ser representado mediante los sentidos se puede aseverar que el lenguaje corporal puede ser una variable valiosa para determinar y/o predecir el comportamiento de cada persona.

Dentro del proceso de entrevista la valoración del lenguaje corporal permite profundizar y clarificar la información que es recopilada mediante la comunicación verbal y demás técnicas de selección, además que permite comprender de mejor manera los comportamientos, modos de pensar o vivencias emocionales de los postulantes y de esta manera tener una visión de cómo el postulante se podría desenvolver laboralmente. Partiendo de la comprensión de las presuposiciones de la PNL se analizará a continuación las técnicas de la PNL que son aplicados en diversos ámbitos ya sean educativos, ventas, desarrollo personal, entre otros.

3.5 Técnicas de la Programación Neurolingüística

Como ya se ha mencionado anteriormente existen diferentes técnicas de PNL que son utilizadas en diferentes áreas como son la comunicación organizacional, la

²⁸ (Cáceres, *Introducción a la PNL Guía básica a la extraordinaria ciencia de la excelencia y 5a revolución de la psicología*, p. 13)

educación, el desarrollo personal, la psicoterapia, ventas y demás. En las siguientes técnicas descritas se abordara ejemplo de sus aplicaciones profundizando en aquellas útiles para la selección del personal.

3.5.1 La calibración

La comunicación no solo se lo hace mediante palabras sino también a través del cuerpo, a esto se denomina lenguaje no verbal. Así calibrar es la destreza para captar las agudezas del lenguaje, es decir prestar una máxima atención a las señales verbales y no verbales que percibimos con el objetivo de identificar los sistemas de representación sensorial de los interlocutores.²⁹

Este proceso permite descubrir patrones propios a respuestas emitidas por las personas. Puede decirse que la calibración es la habilidad de observar cambios físicos en una persona, los cuales son reflejos directo de los cambios mentales o estados que la persona está atravesando. Entre las bondades que la calibración permite observar están:

- Entender a la persona sin hablar
- Determinar su nivel de atención
- Conocer como la persona estructura su pensamiento (sistemas de representación)
- Detectar inconsistencias entre el pensamiento y los gestos³⁰

²⁹ Alexa Mohl, *El aprendiz de brujo PNL, Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística*, Málaga-España, SIRIO S.A, 2006, p 32-35

³⁰ (Mohl, *El aprendiz de brujo PNL*, p 35).

Para esto es preciso adiestrar los sentidos, mediante la utilización de la calibración que permite percibir en el lenguaje no verbal y ciertos detalles que permitirán confirmar asunciones como son: movimientos oculares, coloración de la piel, tono y ritmo de voz, respiración, movimientos musculares, postura corporal, entre otras expresiones corporales no verbales.

Alexa Mohl en su libro denominado “El aprendiz de brujo PNL, Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística” detalla que existen diferentes maneras para poder calibrar a una persona y están íntimamente relacionadas a sus sistemas de representación como son visual, auditivo y/o kinestésico. En referencia a los sistemas de representación tenemos que la calibración visual como su nombre lo indica usa la visión para poder captar los movimientos del cuerpo en relación a lo que se expresa con el lenguaje verbal. La calibración auditiva indica la capacidad de escuchar con precisión, no se refiere a escuchar con exactitud lo que expresa la persona sino en determinar la relación del tono y ritmo de voz con lo que se comunica, es decir, observar si hay armonía y coherencia con lo que expresa en palabras la persona con su tono y ritmo de voz, por ejemplo: si una persona expresa que se está furioso su tono y ritmo de voz serán altos. La calibración kinestésica en cambio permite percibir las diferencias del ritmo respiratorio, su temperatura corporal y los movimientos corporales de la persona en relación con el mensaje que está emitiendo como ya se describió en el apartado anterior.

Esta técnica es utilizada en diversos campos entre ellas la parte de recursos humanos pues permite identificar las características de las personas de acuerdo al canal de percepción preferido. Esto a su vez permite modelar el lenguaje que se puede usar para tener una mejor comunicación entre los interlocutores.

En el caso preciso de este estudio la calibración formará parte de la entrevista de selección con el fin de encontrar congruencias o no en la comunicación planteada entre entrevistado y entrevistador. Este ejercicio puede ser llevado a cabo en el proceso de selección en una entrevista uno a uno o en grupos. A continuación se plantea un modelo de cómo realizar el ejercicio de calibración en una entrevista de selección uno a uno.

Para esto es necesario que antes de iniciar el entrevistador advierta al postulante que realizará un ejercicio de ambientación que les permitirá establecer una conexión clara en la conversación necesaria para desarrollar la entrevista. El objetivo es exponer al candidato a varios estados mentales dirigidos por el entrevistador con el fin de identificar respuestas no verbales que permitirán corroborar información durante la entrevista de selección. El entrevistador deberá tomar nota de todo lo observado durante los próximos minutos que se realice el ejercicio.

Se inicia solicitando al candidato recrear un evento, situación o estado satisfactorio, pleno, que haya representado felicidad, logro, satisfacción para él. Se mantiene en este estado al entrevistado durante un par de minutos. Al observar que ese evento está totalmente en la mente y lenguaje corporal del individuo preguntaremos “¿Con que palabra resume lo que acaba de experimentar?”

Para continuar y preparar al candidato al siguiente estado, es necesario devolverlo a un estado neutro, se puede lograr al preguntarle un hecho. “¿Cuál es la dirección de tu casa?”, “¿Qué color es la puerta de ingreso?”

Una vez que se pueda constatar que el candidato abandono el recuerdo uno se está preparados para iniciar el segundo estado.

Se solicita al candidato recrear un evento, situación o estado desagradable, es necesario recrear algo o alguien que le haya causado enojo, perturbación, decepción. Se mantendrá en este estado al entrevistado durante un par de minutos. Al observar que ese evento está totalmente en la mente y lenguaje corporal del individuo se pregunta: “¿Con que palabra resume lo que acaba de experimentar?”

Una vez más para continuar y preparar al candidato al siguiente estado, es necesario devolverlo a un estado neutro, el cual se puede lograr al preguntarle un hecho. ¿Hace cuantos años vives en el lugar que ahora habitas?, ¿Cuántas ventanas tiene la fachada principal de tu casa?

Una vez que se logre constatar que el candidato abandono el recuerdo o situación anterior, se está preparado para continuar con preguntas de calibración que permitirá identificar verdades. En esta sección deben realizarse preguntas con una respuesta predeterminada (si – no) ya conocida. Con esto se quiere medir el lenguaje corporal del candidato cuando responde a una verdad y a una falsedad.

Las preguntas sugeridas en este apartado servirían como referencia para establecer el grado de veracidad o falsedad de un candidato mediante:

Preguntas que indagan por una respuesta con sentido lógico y positivo:

- ¿Está haciendo sol, frio, llueve? (Verificar el estado actual del clima)
- ¿Estás vivo?
- ¿Estás en una entrevista de trabajo ahora?
- ¿Estas sentado?

Incluir preguntas adicionales que conlleven una respuesta lógica.

Preguntas que indagan por una respuesta ilógica y una negación:

- ¿Has almorzado alguna vez con George Bush?

- ¿Has estado muerto alguna vez?
- ¿Eres piloto de aviación?
- ¿Tienes 6 hijos?

Incluir preguntas adicionales que conlleven una respuesta ilógica.

Luego de varias preguntas el entrevistador deberá poder identificar los cambios corporales que la persona presenta. Este ejercicio permitirá establecer un marco más real sobre el cual toda la entrevista se basará al identificar preferencias, motivaciones, gustos, metas, actitudes, comportamientos, conductas, entre otros.

3.5.2 El Rapport o Emparejamiento

El rapport es una técnica de la PNL que brinda la posibilidad de crear una seguridad en la comunicación con las personas que se necesita para generar la comunicación. El concepto del rapport es la forma, la capacidad, inteligencia y destreza de una persona para colocarse en el lugar del otro y comprenderlo, para luego permitir una comunicación efectiva haciendo que nos comprendan realmente; establecer el rapport con una persona, es establecer un ambiente de confianza y colaboración mutua y armoniosa, es lograr estar en un estado congruente con otra.

Al crear sintonía se establece una comunicación libre de juicios, malos entendidos, doble intención y secretos. Al mantener esta sintonía la concentración sobre lo que la otra persona comunica es total. A su vez esta técnica permite mantener una comunicación fluida y cómoda, en la cual cualquier punto de vista

tratado es tomado por cada interlocutor de manera abierta y permitiendo aceptar o no cada lo dicho por el otro.³¹

Para establecer el Rapport con las personas del entorno se procede a imitar ciertos tipos de comportamientos basados en visual, auditivos y kinésico. Con el propósito de que la otra persona se sienta a gusto, comprendida, entendida y de esta manera poder expresar de mejor manera sus sentimientos, emociones perspectivas.

Para poder llevar a cabo este procedimiento se debe:

- a) Imitar las formas de hablar del interlocutor
- b) Imitar ligeramente el lenguaje corporal del interlocutor
- c) Imitar el nivel auditivo (Tono y Ritmo de Voz) del interlocutor³²

En general esta técnica es muy recomendada en las entrevistas de selección de personal, es una técnica de PNL bastante conocida y aplicada con buenos resultados. El aporte de esta técnica radica generar un clima de confianza, cordialidad con el entrevistado. De hecho esta técnica no solo es aplicada en entrevistas de selección sino también en cualquier conversación mantenida en la cual el interlocutor que la aplique proveerá de un punto de partida estable y amigable a la conversación.

³¹ Laura, Armas. El Rapport: Cómo crear Sintonía”, Estrategias en programación neurolingüística , Bienvenido a Estrategias en Programación Neurolingüística 01-2013 en: <http://www.estrategiaspnl.com/index.php>

³² (Mohl, *El aprendiz de brujo PNL*, p 39).

3.5.3 *El Meta-Modelo del Lenguaje*

La meta-modelo del lenguaje consiste en un conjunto de preguntas que permite recobrar información a partir de las palabras empleadas, se puede hacer un conjunto de preguntas que faciliten, la indagación de la experiencia que se está buscando. El propósito del meta-lenguaje es identificar los obstáculos y encontrar soluciones, explorar la experiencia de la otra persona a profundidad mientras se desarrolla un dialogo con comprensión³³.

El meta-modelo del lenguaje tiene sus orígenes en Grinder y Bandler, quienes conseguían resultados asombrosos de sus entrevistados solicitándoles que sean lo más específicos sobre sus experiencias pasadas; para esto utilizaban un conjunto de preguntas para recolectar información y entenderlos de mejor manera. El meta-modelo se fundamenta en patrones de habla, el modo de reconocerlos, las imprecisiones que ocultan y la manera de amplificar o simplificar el grado de ambigüedad a través de preguntas o comentarios, los patrones están aglomerados en distorsiones, generalizaciones y eliminaciones.

Grinder y Bandler analizaron dichos patrones que, al colocar en palabras sus vivencias pasadas, las personas inconscientemente:

- Mostraban poca información sobre la experiencia pasada (eliminación)
- Generalizaban la realidad y no se analiza las particularidades y condiciones especiales de la realidad (generalización)
- Especulaban sobre que lo hubiese sucedido (distorsión)³⁴

³³ Cuellar, Alejandro, *La magia de la PNL Comunicación, transformación y poder personal*, Madrid, EDAF, 2012.p.52-56

³⁴ (Cuellar , *La magia de la PNL* p.52)

Para utilizar el meta-modelo de lenguaje detallaremos a continuación que consideraciones deben tomarse en cuenta:

- a) Obtener información
- b) Comprender significados
- c) Detectar limitaciones
- d) Explorar nuevas opciones³⁵

Obtener información: Este proceso incluye recopilar toda la información que exprese la persona de manera verbal, es decir, sus opiniones, dudas, certezas, creencias. Para ello es necesario aplicar la escucha activa que permita escuchar sin juzgar, tan solo registrar lo que la persona quiere expresar.

Comprender significados: Para poder comprender significados es necesario utilizar preguntas abiertas con el fin de descifrar los mensajes ocultos de las personas (de percibir su existencia), cuando el entrevistado habla sobre una situación compleja asume que el entrevistador lo entiende, es por esta razón que se debe escuchar con atención e identificar esta situación con el fin de formular la pregunta una abierta enfocada a la aclaración o refuerzo de la información que se está obteniendo.

Detectar limitaciones: Es importante que el entrevistador descubra mediante los operadores modales ³⁶los límites que el entrevistador tiene o las limitaciones hayan surgido en el entorno; estas limitaciones tienen que ver con las capacidades de actuar, con las emociones y con las posibilidades y resultados. Limitaciones como “no puedo hacerlo” “nunca lo lograre” se puede encontrar en ejecutivos, amas de casa, doctores, entre otros.

³⁵ (Cuellar , *La magia de la PNL* p.56)

³⁶ Nota al final de la investigación.

Explorar nuevas opciones: Esta es la última etapa del meta-modelo, aquí el entrevistador debe afrontar al entrevistado a través de preguntas, desafíos verbales para ayudar al entrevistado a explorar nuevas opciones y nuevos horizontes hacia la solución, aquí se enfoca al entrevistado hacia los resultados.

3.5.4 Formulación de Preguntas con PNL

En toda conversación es importante realizar preguntas que permitan acceder a la experiencia original concreta, completa y libre de distorsiones. Resulta fácil tener la capacidad para descubrir la presencia de eliminaciones, generalizaciones o distorsiones, puesto que la mayoría de las personas son capaces de identificar de modo inconsciente la forma específica en que se manifiesta verbalmente una vivencia auténtica. No es difícil aprender y hacer las preguntas oportunas. Es algo que se hace espontáneamente cuando en una conversación se siente la necesidad de enterarse exactamente de lo que se dice.

Dentro de la PNL Bandler y Grinder crearon la técnica de interrogatorio en la cual hay que guiarse en los procesos de eliminación, generalización y distorsión para realizar las preguntas adecuadas y que permitan obtener las respuestas que buscamos evitando realizar preguntas repetitivas.³⁷

³⁷ Jazmín Sambrano, *PNL para todos. Programación Neurolingüística: El modelo de Excelencia* Caracas. Melvin.2003 p,44-46

Eliminaciones: Para entender mejor las eliminaciones se debe considerar que cuando se concentra la atención en algo determinado, se restringe la percepción del mundo exterior y otras dimensiones. El preguntar sobre los fragmentos eliminados permitirá reunir la información necesaria para redescubrir lo perdido. Las preguntas más importantes en este sentido son: quién, qué, cómo, de qué, sobre qué, etc. Para aprender a descubrir las fracciones eliminadas de una vivencia deben darse los siguientes pasos:

- a) Oír atentamente y observar la estructura superficial (lenguaje no verbal)
- b) Establecer los verbos
- c) Verificar si los verbos podrían contener más elementos de los que tiene la estructura superficial
- d) Indagar por los elementos inexistentes.

Para ilustrar mejor este tema se describe en la siguiente ilustración algunos ejemplos sobre las eliminaciones:

<p>Eliminación simple: Una información se deja fuera de la frase.</p>	<p>Ejemplo: “Estoy triste” Pregunta: “¿Triste sobre qué?”</p>
<p>Eliminación de índice referencial: La persona o personas u objetos a los que se relata en la información no están definidos con claridad.</p>	<p>Ejemplo: “En el colegio me ignoran” Pregunta: “¿Quién, exactamente, te ignora en el colegio?”</p>
<p>Eliminaciones comparativas: En esta parte se compara una situación pero no se explica con que se está comprando.</p>	<p>Ejemplo: “El avión es mejor” Pregunta: “¿Comparado con cuál?” Verbo inespecífico: No se evidencia como se ha realizado algo</p>
<p>Nominalización: Son los procesos transformados en sucesos, o verbos cambiados a sustantivos.</p>	<p>Ejemplo: “María me alegra” Pregunta: “¿Cómo María te alegra?”</p>

Ilustración 3: Tipos y Ejemplos de Preguntas de Eliminación
Fuente: Sambrano Jazmín, PNL para todos 2003

Generalizaciones: Las generalizaciones se originan a partir de vivencias específicas, las generalizas para que se transformen en verdades fuera de contexto. Las generalizaciones sirven para estructurar la realidad, para plantear preguntas específicas que tengan como fin descubrir el contenido subyacente de las generalizaciones, estas inducen a la persona a examinar su afirmación y a verificar en qué caso concreto de su experiencia ésta es realmente válida. Las preguntas son: ¿qué exactamente?, ¿quién exactamente?, ¿cómo exactamente? ³⁸

Para poder reconocer las generalizaciones es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos que describimos a continuación:

- Escuchar observando la estructura superficial
- Reconocer los sustantivos
- Determinar, para cada sustantivo, si representa algo concreto, una persona específica, un objeto determinado con precisión o un estado/una situación descritos con exactitud
- Plantear las preguntas exploratorias tales como: ¿Quién exactamente? ¿Qué exactamente? ¿A qué se refiere con lo que dice?

En la ilustración 5 se colocan de la misma manera algunos ejemplos sobre las generalizaciones:

³⁸ (J, Sambrano, *PNL para todos*, p.44)

<p>Cuantificadores universales: Se utiliza palabras cuantitativas como todo, nada, siempre, nunca, sólo, todos.</p>	<p>Ejemplo: “Todos mis amigos fueron en mi auto” Pregunta: “¿Todos?” o “¿Cuántos amigos tuyos entran en tu auto?”</p>
<p>Operadores modales de posibilidad: Son frases que se indican la posibilidad de realizar algo y refleja un estado interno relacionado con las exigencias cotidianas. La clave está en desafiar esa limitación para explorar nuevas posibilidades.</p>	<p>Ejemplo: “No sé cómo cambiar mi vida” Pregunta: “¿Y qué pasaría si supieras?” Ejemplo: “Los hombres no lloran” Pregunta: “¿Y qué pasa si lloran?”</p>

Ilustración 4: Tipos y ejemplos de preguntas de generalizaciones

Fuente: Sambrano Jazmín, PNL para todos 2003

Estas preguntas reintegran a la persona la capacidad de elegir y pasa de estar reaccionando a una posición proactiva.

Las distorsiones: Se cree que la causa de ciertos sentimientos o estados propios reside en otras personas. Se experimenta reacción ante el estímulo externo como la única posible, como si no tuviera otra opción. Esto indica que se atribuye al otro la responsabilidad de nuestra propia reacción y se niega la posibilidad de modelar activamente las experiencias.³⁹

Para revelar las experiencias que se ocultan en las distorsiones causales, sirven 4 tipos de preguntas que se ejemplifican en la ilustración 6.

³⁹ (J, Sambrano, PNL para todos,p.45)

<p>Lectura mental: La persona que habla expresa que sabe lo de la otra persona siente piensa</p>	<p>Ejemplo: “A mi hermano no le gustara esto” Pregunta: “¿Cómo sabes que no le gustara esto?”</p>
<p>Referencia perdida: Se realizan juicios de valor y no está definido quien los hace</p>	<p>Ejemplo: “A si no redacta una carta” Pregunta: ¿Cómo sabes que no es la manera de redactar una carta?”.</p>
<p>Causa-efecto: La persona que se comunica construye una relación de causa-efecto parcial entre dos sucesos o acciones. Construcciones habituales incluyen: si/entonces, porque, hace que, lleva a, provoca</p>	<p>Ejemplo: “Cuando me miras me siento incómoda” Pregunta: “¿Cómo exactamente hago que te sientas incómoda al mirarte?” o “¿Te sientes cómoda si no te miro?”</p>
<p>Equivalencia compleja: En este escenario dos situaciones diferentes se interpretan como si estuvieran relacionadas.</p>	<p>Ejemplo: “Ayer mientras subía al autobús mi mejor amigo no me saludo, eso significa que está enojado conmigo” Pregunta: “¿Cómo sabes si tu mejor amigo no te vio porque en ese momento te subiste en el autobús?”</p>
<p>Presuposiciones: Se presupone la existencia o no existencia de una situación aunque no se diga específicamente.</p>	<p>Ejemplo: “¿Cuándo vas a mejorar en tus estudios?” (Presupone que ahora mismo no lo estás haciendo) Pregunta: “¿Qué te hace pensar que no estoy mejorando en mis estudios?”</p>

Ilustración 5: Tipo y ejemplos de preguntas de distorsiones

Fuente: Sambrano Jazmín, PNL para todos 2003

Esta técnica de formulación de preguntas es de utilización generalizada pues permite mejorar los resultados del proceso de interrogación. En general en toda comunicación esta técnica permite obtener información más pura.

3.5.5 Pensamiento Holístico

Los pensamientos aparecen y desaparecen. Algunos pensamientos son persistentes y otros son fugaces. El pensamiento holístico capta las cosas de

manera global, contempla la realidad que lo rodea, la analiza, evalúa, clasifica, categoriza. Dentro del desarrollo personal la PNL plantea que los pensamientos están categorizados como pensamientos positivos, negativos.

Los pensamientos es el ente más importante que tiene el ser humano ya que por medio de él actuamos, trabajamos, elaboramos relaciones, reaccionamos, y estos pueden tener amalgama de matices ya la parte cognitiva del ser humano es holística. Cuando se percibe un objeto como por ejemplo una manzana, la visualizamos, la palpamos y la saboreamos y además trae a la colación mental todas las experiencias que hemos tendió frente a la manzana.

La PNL propone que cuando existe un pensamiento positivo se debe analizar, incorporar en las creencias para poder enfrentar cualquier situación inclusive si es una situación difícil como una enfermedad ya que potencializar el pensamiento positivo ante la enfermedad la persona podrá recuperarse más rápido.⁴⁰

Los pensamientos negativos son nocivos para el ser humano ya que este tipo de pensamientos dan origen a la depresión, ira, tristeza, frustración, etc. Si se piensa reiteradas ocasiones de manera negativa afectara en las decisiones que se tomen en la vida cotidiana.

Es por esta razón que la PNL expone que frente a una problemática compleja hay que pensar positivamente ya que brindara soluciones adecuadas ante el problema y a su vez generara un bienestar emocional con la persona.

⁴⁰ Laura, Armas. Estrategias en programación neurolingüística. , Bienvenido a Estrategias en Programación Neurolingüística 01-2013 en: <http://www.estrategiaspnl.com/index.php>

3.5.6 La metáfora

La palabra metáfora proviene del lenguaje griego que significa llevar más allá, trasladar. Como técnica de la PNL traslada una idea, pensamiento llevándolo desde un significado claro a un significado simbólico. Lo primordial de esta técnica es la comparación, cuanto más simple es la comparación, más cerca de la conciencia está. Otro punto de esta técnica es la analogía, cuanto más compleja y más evolucionada está la analogía, mas va a eludir el control de la conciencia y va a entrar a nivel inconsciente.

La técnica de la metáfora sugiere y no impone u ordena dejando a libre albedrío a quien atienda que tome solamente lo que necesite y lo desarrolle a su propio ritmo. La PNL ocupa esta técnica ya que en desarrollo del personal, psicoterapia pues permite por medio de la analogía que la mente se abra en la búsqueda de soluciones.⁴¹

3.5.7 Mirroring o Emparejamiento

El Mirroring consiste en imitar ciertas posturas corporales y gestos de la persona que está en interacción con nosotros. La imitación de la postura y gestos se lo realiza de manera sutil ya que se lo realiza bruscamente la persona pensara que nos estamos burlando, generando un posible conflicto y a su vez se perdería el propósito de este ejercicio. Esta técnica es muy utilizada por las sesiones de coaching.

⁴¹ (L. Armas, *Estrategias en programación neurolingüística*)

Al generar correctamente esta técnica la personas inconscientemente se sentirá a gusto con la conversación, esto generara en la persona que tenga confianza con el coach y pueda expresar sus pensamientos abiertamente; a su vez el coach que realiza esta técnica tendrá más posibilidades de afianzar la confianza de la persona generando un ambiente de cordialidad, amabilidad, confianza y sinceridad.⁴²

3.5.8 Técnica de Modelamiento

Esta técnica brinda un conjunto de opciones enfocadas a modelar la conducta de las personas. Cabe recalcar que se modela o copia la estructura del comportamiento de esa persona que ha obtenido resultados sobresalientes en algún campo específico. El resultado de esta técnica opera con las situaciones en su totalidad aplicando el modelaje por medio de una metodología sistémica y utilizando el modelado de desarrollo para “re-modelar” la situación⁴³.

El proceso del moldeado comprende en general los siguientes pasos:

- Identificar la persona que está capacitada para hacer algo que se desea reproducir.
- Fijarse en lo que hace una persona: la manera que habla, respira, camina, la manera de relacionarse con los demás. Escuchar no solo lo que dice, sino también como lo dice. Prestar mucha atención a los pequeños movimientos más

⁴²Carol, Harris. *Los elementos de la PNL*. Madrid: EDAF .2002. p 94.

⁴³ Steven, Baivester, *Programación Neuro -Lingüística , las claves para una comunicación efectiva*. Barcelona: Amat. 2011 Pag 215

que a los movimientos grandes. Copiar a la persona sin emitir juicio ni pretender entender lo que hace. Para moldear con éxito se debe tener un marco mental curioso, abierto e intuitivo. Hay que concentrarse en el proceso y no en el contenido.

- Una vez detallado de manera minuciosa el comportamiento de esa persona es necesario crear un modelo para reproducirlo.
- Ahora se puede descubrir explícitamente que es lo que hace esa persona que marca la diferencia. El objetivo es tener aclarar y definir el proceso específico y los pasos de su comportamiento que se requieren para obtener los resultados.

Esta técnica de modelamiento es considerada un atajo a la excelencia pues permite identificar los comportamientos claves para reproducir un modelo y alcanzarlo. Es muy utilizada para fines terapéuticos así como para el trabajo, las ventas, negociaciones, educación, en fin para el desarrollo organizacional.

3.5.9 EI S.C.O.R.E

Esta técnica como la anterior descrita también es utilizada en “coaching” brindando el poder diagnosticar síntomas físicos y psicológicos por medio del movimiento del cuerpo. En técnica el coach pone en el piso cinco papeles en línea con una distancia de 30 cm. entre uno y otro, cada uno de los papeles tiene escrito una letra de la palabra Score que significa:

Síntomas **C**ausa **O**bjetivo **R**ecurso **E**fecto

El coach coloca a la persona delante de la S para que piense en el síntoma que quiere resolver, por ejemplo enojo. Una vez establecido el síntoma se le pide a la persona en cuestión recuerde una situación específica en que se manifestó el enojo que la reproduzca o reviva con el fin de iniciar el ejercicio.

A continuación la persona deberá ubicarse frente a la C para identificar la causa y revivir la situación que ocasiono el síntoma. Una vez identificado la causa el coach indica a la persona que se coloque frente a la O y exponga de manera objetiva positiva como hubiese solucionado el conflicto. Una vez realizado el objetivo la persona debe colocarse frente a la R mencionar los recursos para alcanzar al objetivo. Por último la persona debe ubicarse frente a la E para que piense y sienta los efectos que tiene al reelaborar la situación del conflicto en base a esta técnica y posteriormente exponga sus sensaciones.

3.5.10 Técnica Disney

Las técnicas de PNL en el ámbito educativo tienen como propósito fomentar y desarrollar la creatividad y la autoestima en los estudiantes. Para realizar la técnica Disney se escoge 3 papales pequeños y se dibuja en uno de ellos, el número 1, en el otro el número 2, en el tercero el número 3

El 1.- Representará el estado del Soñador

El 2.- Representará el estado del Realista

El 3.- Representará el estado del Crítico

Los papeles se ubican en el cuarto de manera distante uno del otro. En el espacio donde se encuentre el papel de soñador se debe generar ideas sobre lo que queremos en nuestra vida desde ideas congruentes hasta las ideas más ilógicas.

Posterior a eso se traslada al espacio donde está el papel del realista donde se analiza los pro y contra de las ideas creativas, una vez discernido las ideas con más probabilidades se pasa al papel del crítico donde se evalúa, analiza el costo de llevar a cabo estas ideas.⁴⁴

3.5.11 Seis sombreros para pensar

Esta técnica permite observar a través de una perspectiva diferente las situaciones. Esta técnica es conveniente para tomar decisiones y explorar qué le facilita el pensar y la creatividad. Para realizar esta técnica se utiliza 6 sombreros: Blanco, Rojo, Negro, Amarillo, Verde, Azul. El color da nombre al sombrero y facilita el imaginarlos.

Ponerse un sombrero implica usar un cierto tipo de pensamiento. A continuación se describe los diferentes tipos de sombreros y su enfoque:

Sombrero blanco: representa hechos y cifras, el cual busca enfocarse en lo objetivo dejando de lado las argumentaciones.

Sombrero rojo: este representa las emociones, opiniones, intuición. Al utilizar este sombrero es posible expresar lo que cada uno piensa sin necesidad de justificar o explicar.

Sombrero negro: representa el pensamiento negativo, juicio y cautela. Este pensamiento llama a la reflexión pues invita a analizar que podría salir mal sí. Permite analizar riesgos y otras opciones.

⁴⁴ Aljoscha, A. *Técnicas básicas para comprender y practicar la programación neurolingüística en la vida diaria*. Barcelona: Robinbook. 2001 P.67

Sombrero amarillo: simboliza el pensamiento optimista y positivo. Este pensamiento promueve positivamente observar los beneficios de algo, permite valorizar una tarea, proyecto u objetivo.

Sombrero verde: enfocado al pensamiento creativo, el uso de este sombrero promueve visualizar alternativas, propuestas diferentes, opciones. Este es el sombrero del cambio.

Sombrero azul: representa un pensamiento normativo. Uno de los roles claves del sombrero azul es el foco. Este pensamiento promueve definir el problema, formular preguntas adecuadas, determinar tareas con el fin de enfocar claramente la situación tratada.⁴⁵



Ilustración 7: Seis sombreros para pensar
Fuente: Edward, De Bono, *Seis sombreros para pensar*. 2006

Para utilizar esta técnica se puede establecer una problemática que se quiere analizar, así, utilizando la filosofía que promueve cada sombrero es posible tener una visión general y diversas opciones de solución. Una problemática analizada bajo este enfoque permite incorporar en el resultado creatividad, objetividad, emociones, enfoque y por supuesto estrategia a resultados.

⁴⁵ (Aljoscha, *Técnicas básicas para comprender y práctica...*, p.71)

CAPITULO IV: EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

4.1 Generalidades

La selección de personal es un proceso de previsión que trata de establecer cuántos y cuáles de los postulantes obtendrán el puesto. La primera parte de la selección de personal es conocer los requerimientos del puesto. De la misma manera la selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores competencias y generen rentabilidad a la organización.

La selección de personal está dentro del proceso de provisión de personal y posteriormente se pasa al reclutamiento. Éste último y la selección de personal son dos partes de un mismo proceso: obtención de personal capacitado para la organización. El reclutamiento es una comunicación masiva de los postulantes para que ocupen el puesto requerido por la organización. La selección en cambio es de confrontación, de elección, de los postulantes más idóneos para el puesto.

Entonces, el objetivo específico del reclutamiento es proveer postulantes para el proceso de selección. A su vez el objetivo primordial de la selección es elegir y clasificar los postulantes más idóneos para cubrir el puesto requerido por las empresas, organizaciones⁴⁶.

⁴⁶ Gilma Sánchez, *La programación neuro-lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*, en Revista ORBIS N° 9 / Ciencias Humanas Año 3 / 2008, p. 62-73

4.2 La Selección de Personal como Proceso de Comparación

Recopilando la información mencionada anteriormente el proceso de selección de personal es considerado también como un proceso de comparación entre los requisitos del puesto requerido y el perfil de las características de los postulantes. Considerando el proceso de selección en dos variables; la primera variable provee el estudio y la descripción del puesto (variable X); en cambio la segunda variable (Y) es resultado de la información recopilada de técnicas de selección (entrevistas, pruebas).

Entonces si la variable X es mayor que la variable Y, el postulante no tienen las condiciones necesarias para ocupar el cargo y será rechazado. En cambio si la variable X y la variable Y son iguales, el postulante es aceptado para que ocupe el cargo pues sería declarado idóneo para la posición ofertada. De la misma manera si la variable X es menor que la variable Y el postulante será catalogado como sobre calificado. En algunos casos si se da esta ecuación generalmente el postulante no es contratado ya que el salario que recibiría no es suficiente⁴⁷. Esta última premisa también dependerá de la decisión y proyección de la empresa respecto al postulante.

4.3 La Selección de Personal como Proceso de Decisión

Comprendida la comparación entre las particulares exigidas por el puesto y las competencias de los postulantes se debe analizar una tercera opción que podría

⁴⁷ George Bohlander, *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.2004 p.50-56

ocurrir y es que varios postulantes cumplan las exigencias de una manera óptima para que se los tenga en cuenta como candidatos válidos dentro del proceso de selección⁴⁸.

El área de selección de personal es un soporte directo de los directivos de la organización que buscan personal para incorporar en sus filas de trabajo. Es por esto que la decisión final de aceptar o rechazar a los postulantes es responsabilidad del área solicitante, ahora bien, como parte del proceso de decisión, el área de recursos humanos dedicada a la selección de personal involucra tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: Cuando no se observe el aspecto rechazo. En este caso solo hay un postulante para ocupar la vacante.

Modelo de selección: Es cuando existe muchos postulantes para la vacante. Las particularidades de cada postulante se confrontan con los requerimientos que el cargo demande.

Modelo de clasificación: En este modelo hay varios postulantes que pueden desear llenar las vacantes. Las particulares de cada postulante se confrontan con los requisitos del puesto exige. Existen dos posibilidades que el postulante sea rechazado o aceptado. Si el postulante es rechazado, entra a participar en los otros puestos disponibles⁴⁹.

Toda la información antes analizada respecto al proceso de selección de personal han permitido conocer de manera global dicho proceso, esto como fundamento teórico permitirá saber cómo es el procedimiento de la descripción del puesto y perfil requerido por las empresas y organizaciones laborales.

⁴⁸ (Bohlander, G. *Administración de Recursos Humanos*.p.52)

⁴⁹ (Bohlander, G. *Administración de Recursos Humanos*.p.55)

4.4 Descripción del puesto y perfil requerido

La descripción de puestos es un instrumento de recursos humanos que radica en un listado de actividades, responsabilidades y exigencias que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

El objetivo principal de la descripción del puesto es ofrecer la base sobre la cual se podrán plantear las políticas de recursos humanos de la organización. En su gran mayoría todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona la descripción de puestos⁵⁰.

Dentro de sus otras funciones podemos describir que sirve de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos descriptos ya que se tiene la información precisa de los requisitos que debe poseer el candidato (perfil del futuro colaborador) y las tareas a cumplir, en caso de ausencias de los ocupantes del cargo, el manual da una base de las tareas a cumplir para no alterar el normal funcionamiento de la empresa, guía a los jefes de área en el trabajo para con su personal a cargo, reduciendo al mínimo los malos entendidos entre ellos respecto a los requerimientos del cargo además guía al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.

Se puede mencionar que, la descripción del puesto muestra el contenido del mismo y los detalles facilitan la percepción que tiene las empresas, instituciones

⁵⁰ Martha Alles, *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*, Buenos Aires Granica, 2003, p.27.

referentes a las particularidades de los candidatos que se necesita para hacer el trabajo manifestado en el nivel académico, la experiencia laboral.

El entrevistador debe realizar el perfil a partir de la información que ofrezca el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver. Las características del perfil adecuado son un producto de la organización y deberá contener aspectos en común como aspectos que permitan esperar “nuevos” aportes, que favorezcan el crecimiento de la empresa⁵¹.

4.5 Técnicas de Selección de Personal

Una vez discutido los antecedentes del proceso de selección el presente estudio se centrara en las técnicas de selección más utilizadas, las cuales son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales. Las técnicas de selección proveen una pauta del comportamiento de los postulantes, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que utilicen.⁵²

Existen diferentes tipos de técnicas utilizadas en selección de personal, la utilización de las mismas dependerá de los requerimientos de la organización, presupuesto, estructura organizacional, entre otras variables propias de cada empresa.

⁵¹ (M. Alles, *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*, p.28.)

⁵² María Jesús Montes Alonso y Pablo Gonzales Rodríguez, *Selección del personal La búsqueda del personal adecuado*, Madrid, Vigo, 2006. p. 87-95

4.5.1 Entrevista de selección

Se emplean en la selección inicial de los postulantes durante el reclutamiento, como entrevista individual para evaluar las capacidades técnicas y académicas de los postulantes. Esta entrevista un poco más elaborada y profunda se realiza al final del proceso de selección al presentarse con el solicitante del cargo (futuro jefe), en esta se clarifican detalles del cargo y a su vez dudas que se hayan presentado durante todo el proceso de selección.⁵³

En algunas organizaciones la entrevista de puede ser utilizada como único método de selección de personal.

4.5.2 Pruebas de conocimientos o de capacidad

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Mide los conocimientos en razonamiento verbal, razonamiento numérico, espacialidad, si el postulante maneja varios idiomas .También, las pruebas de capacidad se utiliza como pruebas para medir el posible desempeño de los postulantes⁵⁴

4.5.3 Pruebas psicométricas

Se utilizan para medir el futuro desempeño y se fundamentan en pautas estadísticas de comparación, en las cuales se aplican categorías pre-establecidas.

⁵³ (M. Montes, *Selección del personal*, 87).

⁵⁴ (M. Montes, *Selección del personal*, 89).

Los resultados obtenidos de las pruebas psicométricas se comparan con los estándares de resultados en muestras representativas, para tener resultados en percentiles. Cada organización ya posee un estándar referente a los parámetros evaluados sobre los cuales se compara la idoneidad del candidato.⁵⁵

4.5.4 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación o también llamadas “assessment center” reconstruyen un contexto dramático, en el tiempo presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que este lo más cerca posible de la realidad.⁵⁶ Las técnicas de simulación son dinámicas grupales, la técnica primordial que se utiliza es el psicodrama basado en la interpretación de características interpersonales o en el intercambio de roles sociales: cada persona interpreta los roles más representativos de su comportamiento tanto de manera individual como grupal. Estas técnicas se utilizan en puestos que demandan relaciones interpersonales.

Cada organización de acuerdo a sus necesidades, intereses y orientación definen que tipos de técnicas utilizaran en su procesos de selección. Este puede contar de una sola técnica o de un conjunto de las mismas que busquen satisfacer los principios de la organización. Una vez este proceso esté definido también se establece la manera en que se seleccionará al candidato, lo cual se detalla a continuación.

⁵⁵ (M. Montes, *Selección del personal*, 90).

⁵⁶ (M. Montes, *Selección del personal*, 95).

4.6 Selección Final del Candidato

Después de pasar por el procedimiento de selección de personal (entrevista preliminar, pruebas de capacidad o conocimiento, comprobación de antecedentes y referencias) se realizará la entrevista final, en la cual se citará a los candidatos posibles a ocupar la vacante para tener una entrevista final, en la cual se ahondaran temas de interés de parte del solicitante (supervisor o jefe directo) si como dudas del postulante. Después de esta fase final es cuando se tomara la decisión final del proceso de selección. La decisión final por lo general lo realiza el jefe directo del futuro trabajador.

Una vez contratado se le mencionara el tipo de contrato, su remuneración, así como se definirán aspectos importantes como: período de prueba, afiliación al seguro social, pruebas médica, entre otros, que constituyen los detalles de la contratación. El proceso termina una vez se realice la inducción e integración de la persona dentro de la cultura formal e informal de la empresa.

CAPITULO V: DISEÑO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE ENTREVISTA BASADO EN PNL

En el presente capítulo se detalla la puesta en práctica de todo el marco teórico y metodológico. En primer lugar se describe el contexto en el cual el estudio fue desarrollado, siendo Servicios Petroleros, el proveedor y beneficiario de esta investigación. Por último se profundiza en el diseño del modelo de entrevista basada en PNL, las consideraciones que se tomaron en cuenta y los resultados obtenidos.

5.1 Generalidades de Servicios Petroleros

Servicios Petroleros es una empresa que brinda servicios a las compañías operadoras vinculadas con la industria del petróleo. Acorde a su visión y misión, Servicios Petroleros se enfoca en demostrar a los clientes en Ecuador que es una opción viable para satisfacer sus necesidades operacionales, capaz de entregar soluciones para mejorar la rentabilidad de sus activos y excedan sus expectativas.

Servicios Petroleros proporciona productos, servicios y soluciones integradas para la exploración, desarrollo y producción petrolera en el Ecuador mediante sus diferentes servicios en las áreas de: Fluidos de Perforación, Cementación de Pozos, Estimulación, Registros Eléctricos y cañoneo, Completación y Pruebas de Pozos, Brocas y Perforación direccional. La parte operativa es atendida desde la base de operaciones en Coca – Francisco de Orellana y la parte administrativa es dirigida desde Quito.

Enfocándose al área de Recursos Humanos, esta es una de las unidades de soporte operativo que funciona tanto en Quito como en Coca, permitiendo proveer talento humano acorde a las políticas de la compañía así como a los requerimientos específicos de cada cargo.⁵⁷

5.2 Estructura Organizacional y Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos en Servicios Petroleros cuenta con un equipo de profesionales para atender los requerimientos y demandas de las líneas de servicio de la compañía. Este departamento atiende los procesos de reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo, administración de empleados, compensaciones, beneficios, relaciones internacionales, comunicación organizacional, sistemas internos de recursos humanos. En la ilustración 7 se muestra la estructura interna detalladamente y su interrelación.⁵⁸

⁵⁷ Servicios Petroleros, *Manual de Calidad*, Revisión 2010

⁵⁸ Petroleum Services Management System, Sistema de Procesos de Recursos Humanos.



Ilustración 8: Organización de Procesos Internos de Servicios Petroleros Ecuador
Fuente: Guía de Entrevista de Selección – Servicios Petroleros

La estructura anterior descrita es soportada por un equipo de 6 personas, quienes desarrollan los procesos internos para solventar las necesidades de los servicios propios de Servicios Petroleros. Para efectos de este estudio se profundizará en el proceso de adquisición de talento o también llamado proceso de reclutamiento y selección de personal.

5.3 Proceso de Selección de Personal en Servicios Petroleros Ecuador

La selección de personal se encuentra contenido dentro del proceso de “Talent Acquisition”⁵⁹ el cual describe las actividades a realizarse por el equipo reclutador para proveer del personal calificado a la compañía. Las etapas que tiene la compañía para iniciar un proceso de selección de personal se resumen en los siguientes puntos:

- a) Identificación de la necesidad de personal
- b) Solicitud de personal para roles y responsabilidades específicos
- c) Levantamiento de perfil según requerimientos
- d) Evaluación de la fuente de reclutamiento basado en el perfil requerido. Este puede ser base de datos de universidades, campañas de reclutamiento, base de datos de la página de la compañía, base de datos de reclutadoras, publicaciones en periódico, en internet, en redes sociales, referencias de empleados internos de la empresa, etc.
- e) Revisión de hojas de vida recopilados
- f) Selección preliminar de candidatos de acuerdo al perfil solicitado y en revisión conjunta con la persona solicitante del candidato
- g) Realización de entrevistas a los candidatos de acuerdo a las competencias requeridas de acuerdo al perfil solicitado.
- h) Aplicación de batería de pruebas definidas por la organización y aplicación de pruebas técnicas si el perfil lo requiere

⁵⁹ Nota al final de la investigación.

- i) Realización de un informe de entrevista que incluye resultados de pruebas, comentarios de la entrevista por competencias y datos básicos del candidato.
- j) Realización de entrevista técnica con el supervisor directo.
- k) Realizar assesment center⁶⁰ para posiciones de entrada con los interesados en contratar
- l) Decisión final basado en resultados
- m) Realización de valoración médica y estudios de seguridad
- n) Presentación de oferta laboral
- o) Inducción de nuevo ingreso.

De acuerdo al proceso de Reclutamiento y Selección que mantiene Servicios Petroleros todos los pasos detallados anteriormente son seguidos y monitoreados tanto por el área solicitante como el personal de Recursos Humanos responsable tanto en la base administrativa de Quito, como en la base de operaciones de Francisco de Orellana – Coca-.⁶¹

El proceso de selección de personal descrito anteriormente está basado en la filosofía de competencias. Servicios Petroleros basa su selección y desarrollo de personal en un modelo de competencias desarrollado por la corporación, la cual determina que una persona es competente cuando tiene el “conocimiento, habilidad y comportamiento complementado con la experiencia para llevar a cabo una actividad determinada”⁶²

⁶⁰ Nota al final de la investigación.

⁶¹ PSMS, Proceso de Reclutamiento y Selección PM_ECU_PS_RH_430

⁶² Manual del Sistema de Competencias Servicios Petroleros

Lo anterior descrito es la base del sistema de desarrollo de competencias que posee la compañía con el fin de desarrollar el talento humano alineado a las necesidades específicas del trabajo y estrategias de la organización. Por esta razón el proceso inicial de incorporar talento a la estructura organización también está alineada al sistema de competencias.

En el siguiente apartado se detalla el modelo de entrevista de selección de personal basado en las competencias base definida por Servicios Petroleros, lo cual permitirá incorporar talento con conocimientos y comportamientos específicos para cada una de las posiciones buscadas.

5.4 Modelo de Entrevista de Selección de Personal en Servicios Petroleros

De la mano del sistema de desarrollo de competencias que Servicios Petroleros posee, la compañía mantiene un sistema de contratación de personal enfocado en identificar las competencias claves para la organización en los postulantes a los diferentes cargos.

De acuerdo al manual de competencias de Servicios Petroleros las competencias requeridas están alineadas a la misión, visión y los pilares de la organización como son: Liderazgo en Seguridad, Excelencia Operacional, Comportamiento Ético e Innovación Tecnológica. Las competencias buscadas y desarrolladas se detallan a continuación:

- Satisfacción del cliente
- Toma de Decisiones
- Planeación de Actividades de Trabajo
- Comunicación

- Contribuir al Éxito del Equipo
- Adaptación al Cambio
- Aprendizaje Aplicado
- Ajuste Motivacional
- Concientización sobre la Seguridad
- Tolerancia al Estrés
- Estándares de Trabajo

Las competencias evaluadas durante el proceso de selección de personal están definidas de acuerdo al perfil requerido.⁶³ Estas competencias son evaluadas mediante la batería de pruebas aplicadas y corroboradas en las entrevistas de selección o a su vez durante el “assessment center” cuando es aplicado.

El modelo de entrevista basado en competencias utilizado por Servicios Petroleros consta de cuatro fases estructuradas y mostradas en la ilustración 8:

⁶³ Nota al final de la investigación.



Ilustración 9: Estructura del modelo Actual de Entrevista en Servicios Petroleros

Fuente: Guía de Entrevista de Selección – Servicios Petroleros

Estas cuatro fases descritas en la ilustración anterior resumen los pilares de preparación, realización y cierre de la entrevista de selección por competencias que Servicios Petroleros ha venido manteniendo.

La fase de “Preparación de la Entrevista” aborda recomendaciones sobre la definición de competencias a ser evaluadas de acuerdo al perfil de cargo, revisión de hoja de vida y resultados de la verificación de datos y/o pruebas realizadas, además en esta fase se define el horario, lugar y entrevistador o entrevistadores responsables.

La segunda fase correspondiente a “Apertura de la Entrevista” se desarrolla en el momento mismo que el candidato ha llegado. En la guía de la entrevista se nota recomendaciones a considerar al momento de recibir al candidato, explicación sobre el propósito y plan de la entrevista.

En la tercera fase “Revisión de los Antecedentes Clave” el entrevistador/res se encargan de profundizar en la hoja de vida del candidato, así como indagar mediante cuestionamiento sobre las competencias que el candidato posee. De acuerdo a la Guía de la Entrevista esta fase debe tomar alrededor de 30 minutos.

La fase final de la entrevista de selección por competencias de Servicios Petroleros es la “Evaluación de la información tras la Entrevista”, en esta se revisan los hallazgos encontrados por cada competencia, los mismos que son valorados según una escala de 1 a 5 en la cual 1 corresponde a Mucho menos que aceptable y 5 Mucho más que aceptable. En esta fase también se debe evaluar la habilidad de comunicación del candidato; con esta información se debe realizar una integración de la información y definir si el postulante es recomendado o no para la vacante.⁶⁴

El proceso de selección a través de la evaluación de competencias se ha llevado en Servicios Petroleros alrededor de unos 3 años, en los cuales el personal de Recursos Humanos así como las diferentes gerencias de nivel y supervisiones han sido entrenados en la implementación del modelo de entrevista.

De acuerdo a los registros consultados el entrenamiento ha consistido en inducción al modelo de competencias, evaluación de competencias en la selección de personal, revisión de la estructura de la entrevista y recomendaciones para la aplicación de la misma con una duración total de 4 horas por sesión por persona. De esta manera Servicios Petroleros ha llevado a cabo este sistema de contratación de personal.

⁶⁴ Guía de Entrevista, Servicios Petroleros 2011, todos los derechos reservados.

5.5 Diseño del Modelo de Entrevista Incorporando Elementos de la PNL

Cabe recalcar que existen varias técnicas de PNL utilizadas en diversos campos desde el coaching, ventas, educación, negociación y por supuesto en el área de Recursos Humanos. La selección de las técnicas están dadas de acuerdo a la aplicación de las mismas y también cómo estas pueden ser mejor explotadas.

Para proceder con el diseño de entrevista incluyendo las técnicas de PNL fue necesario realizar una evaluación inicial sobre la percepción de los usuarios de la guía de entrevista de selección implementada. En esta evaluación se detallaron las fortalezas y oportunidades de mejora. En esta evaluación participaron los principales actores entre ellos reclutadores de personal y supervisores de los departamentos que constantemente contratan personal. El equipo conformado por cinco personas llegó a los siguientes hallazgos:

Fortalezas del Modelo de Entrevista Basado en Competencias

- Es una guía detallada que permite facilitar el proceso de selección y consecución de objetivos (evaluación de competencias)
- Permite tener una referencia clara por candidato ya que se evalúa lo mismo.
- Permite optimizar el tiempo de entrevista ya que se enfoca en indagar sobre puntos definidos.
- Permite comparar las respuestas de los postulantes frente a comportamientos esperados.
- Al ser una entrevista estructurada con varias preguntas para indagar el comportamiento de la persona puede resultar en ocasiones poco espontánea y convertirse en un interrogatorio.

Oportunidades de Mejora Encontradas

- Es necesario entrenar al personal que realiza entrevistas especialmente en el cliente interno (supervisores directos, personal de los departamentos encargados de desarrollo del personal)
- Incluir durante la entrevista un espacio flexible para identificar gustos y preferencias puntuales del candidato, esto podría ayudar a corroborar información que el candidato brinde durante el cuestionamiento de comportamientos.
- El presente modelo de entrevista es una técnica estandarizada por la compañía por lo cual no permite realizar cambios al contenido sin previa autorización.

Después del análisis del presente modelo de entrevista con los usuarios del mismo y considerando los resultados obtenidos hasta ahora con el presente modelo, necesidades y limitaciones se definieron algunas técnicas de PNL ajustadas a la organización para el nuevo diseño de entrevista.

Con el fin de tener un punto de partida claro para el diseño de entrevista se tomó como referencia el modelo actual basado en competencias. Las técnicas seleccionadas fueron la calibración, el rapport y técnicas de formulación de preguntas; estas técnicas están alineadas a las necesidades de Servicios Petroleros y el modelo actual mantenido.

Después de la definición de las técnicas de PNL se realizó una revisión profunda sobre las 4 fases de la entrevista de competencias (Ilustración No 8) mantenida en Servicios Petroleros. Esta estructura de 4 fases se mantuvo en el diseño del nuevo modelo ya cubre las fases de preparación, ejecución, cierre y

evaluación de la entrevista. A continuación se detallan los cambios realizados en cada una de las fases de la entrevista alineadas a las técnicas de PNL propuestas.

Fase Uno: Preparación de la Entrevista

Durante la preparación de la entrevista además de lo que contempla el modelo implementado por Servicios Petroleros fue necesario incluir recomendaciones de Lenguaje Corporal que debe cuidar el entrevistador, el mismo que permite crear sintonía con el candidato favoreciendo un ambiente cordial. Adicional en esta sección se incluyó una guía de Lenguaje Corporal que puede evidenciarse en el postulante. Esta guía permite identificar posturas comúnmente presentadas y mediante la interpretación dada el entrevistador puede rápidamente indagar, profundizar o cambiar de estrategia para mantener el hilo de la entrevista.⁶⁵

Fase Dos: Apertura de la Entrevista

En esta fase se incluyó de lleno la técnica de PNL llamada Rapport, la cual pretende crear empatía y sintonía entre los integrantes de la entrevista. Se detalló en la guía brevemente los pasos a seguir para establecer un rapport efectivo no solo en la apertura sino también durante la entrevista y el cierre de la misma.

La calibración es otra técnica de PNL que se incluyó en esta fase. Como ya se detalló en el capítulo 3, esta pretende preparar al entrevistador frente a las respuestas del postulante, alineando lenguaje verbal con el no verbal con el fin de encontrar congruencias.

⁶⁵ Gunther Rebel, *Lenguaje Corporal*, Editorial EDAF, 2000, pág. 145.

Fase Tres: Revisión de Antecedentes Clave

Esta fase contiene todas las preguntas alineadas a identificar competencias en el candidato. Las preguntas de competencias no fueron modificadas en su esencia más si en su forma; estas fueron reformuladas para asegurar un claro entendimiento del postulante. Se utilizó preguntas de generalización, eliminación y distorsión como ya se detalló en el capítulo 3.

Esta fase es crucial al momento de la implementación de las diferentes técnicas de la PNL ya que el entrevistador estará obteniendo información constante del candidato tanto verbal como no verbal y el conocimiento del entrevistador para discernir sobre congruencias está en juego. La guía contiene recomendaciones que de acuerdo a la PNL se deben evitar por parte del entrevistador durante la entrevista.

Fase Cuatro: Evaluación de la Información tras la Entrevista

En esta sección adicional a la evaluación de competencias identificadas en el postulante se incluyó una sección de percepciones del entrevistador. En esta parte el entrevistador tiene libertad de exponer las congruencias o vacíos que identifico durante la evaluación de competencias. Además permite registrar la percepción sobre gustos y preferencias del candidato frente a la posición ofrecida y su lenguaje no verbal. Aun cuando esta sección recopila información subjetiva es esta aquella que alineada a los principios de la PNL permite tener una visión global del postulante.

En la sección anexos se encuentra el modelo desarrollado para una revisión a detalle (Anexo 1). Cabe recalcar que por motivos de derechos de autor no está anexado el modelo original utilizado por Servicios Petroleros, razón por la cual tan solo se describe su estructura en la ilustración 8.

5.6 Aplicación del Modelo de Entrevista Basado en PNL en el Proceso de Selección de Personal de Servicios Petroleros Ecuador

Una vez diseñado el modelo de entrevista con técnicas de PNL, este fue presentado al personal de selección de Servicios Petroleros con el fin presentar las inclusiones y definir la estrategia de implementación del nuevo modelo. Entre los puntos establecidos para la implementación estuvieron: introducción al tema de la PNL y su aplicación al proceso de selección de personal al personal reclutador, revisión de las técnicas de PNL aplicadas al modelo de entrevista de selección, revisión a detalle de las cuatro fases de la entrevista y los cambios realizados frente al modelo de entrevista basado en competencias, así como una revisión sobre ejercicios de aplicación.

Servicios Petroleros dada la demanda y crecimiento de la actividad petrolera en el país mantiene procesos constantes de selección para personal técnico. Durante los primeros ocho meses del año 2012 de acuerdo a las estadísticas de la compañía se han evaluado más de 100 hojas de vida incluyendo pruebas y entrevistas y de estas el 50% fue seleccionado para la segunda entrevista previa a su contratación. Dado el dinamismo en el proceso de selección de personal se acordó definir un espacio de inducción del nuevo modelo y entrenamiento del mismo

con el personal reclutador de recursos humanos y dos personas adicionales pertenecientes a departamentos con alta frecuencia de contratación.

El entrenamiento previo a la aplicación del modelo de competencias aplicando técnicas de PNL tomo 4 horas en las cuales se revisó teoría general de la Programación Neurolingüística de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 3. Además se revisó la guía de lenguaje corporal y su aplicación mediante videos explicativos. Se tomó como referencia varios episodios de la serie "Lie to Me"⁶⁶, la cual muestra mediante casos de investigación como el lenguaje corporal puede determinar la congruencia entre lo dicho y lo hecho.

El periodo efectivo de aplicación del modelo de entrevista con técnicas de PNL fue dos meses. Durante los meses evaluados hubo un promedio de 30 personas que fueron entrevistadas bajo el nuevo modelo. Durante el primer mes de aplicación de las entrevistas individuales el equipo seleccionador sugirió incluir el ejercicio de calibración durante un assessment center con el fin de exponer de manera masiva y real un ejercicio de PNL en el cual el manejo de lenguaje corporal y su interpretación es la base.

El ejercicio de calibración fue aplicado a un grupo de 12 personas como postulantes y 5 personas en el panel de evaluadores, entre ellos el personal reclutador y los dos supervisores asignados para la aplicación del modelo de entrevista con PNL. Este ejercicio duró 20 minutos y mantiene la misma estructura que se detalló en el capítulo 3.

⁶⁶ Nota al final de la investigación.

Para el desarrollo del ejercicio una vez dada la bienvenida a todos los postulantes se les invito a participar de un ejercicio de relajación. Esta estrategia fue tomada para disminuir la tensión natural de los postulantes ante ser evaluador en un assessment center. Para iniciar se pidió a los postulantes se colocaran en la sala de manera cómoda y con los ojos cerrados. Se inició con un ejercicio de respiración y poco a poco se desarrolló un relato que incitaba a los postulantes a revivir dos situaciones puntuales, la primera desagradable y la segunda placentera. Fue necesario ambientación del lugar con música acorde al relato (fondo musical de películas de terror y fondo musical de meditación y naturaleza respectivamente). Mientras el relato se llevaba a cabo los observadores verificaban el lenguaje corporal que los postulantes expresaban ante el relato y estímulos que el moderador realizaba; lo cual permitió una práctica activa del ejercicio de calibración.

Servicios Petroleros ha diferenciado el modelo de entrevista de selección por competencias de acuerdo al nivel de experiencia de los postulantes. El modelo uno está enfocado a posiciones de inicio de carrera, es decir, profesionales recién graduados o con poca experiencia laboral. El modelo dos está enfocado a profesionales postulantes a cargos de coordinación o supervisión. La presente investigación fue direccionada al modelo de entrevista uno, personal recién graduado.

La implementación del modelo de entrevista basado en competencias se realizó de acuerdo al proceso de selección que se lleva habitualmente. Durante el proceso de selección se pueden dar dos espacios para realizar una entrevista. La primera llamada entrevista preliminar, en la cual el equipo reclutador define un par de competencias críticas y las evalúa.

La segunda está determinada por el resultado obtenido en la entrevista con el personal reclutador. Si el candidato obtiene una calificación categorizada como “Altamente Recomendado” o “Recomendado” el postulante será entrevistado con el posible supervisor directo. El o los posibles supervisores directos usan como referencia los resultados de la entrevista preliminar y prosiguen a evaluar las competencias faltantes y/o aclarando preguntas específicas de la posición por parte del postulante.

Durante el período definido de implementación adicional a seguir el proceso de selección detallado se utilizó un formato de retroalimentación en el cual los entrevistadores evaluaron el modelo implementado referente al propuesto con técnicas de PNL. De igual manera este registro permitió identificar mejoras que se detallaran a continuación.

5.7 Recopilación de los Cambios Obtenidos con la Aplicación del Modelo de Entrevista aplicando PNL

El presente proyecto tuvo como objetivo optimizar el proceso de selección del personal en la empresa Servicios Petroleros mediante la aplicación del modelo de entrevista con técnicas de PNL. Esto se puede evidenciar mediante la disminución de la rotación de personal por deserción del mismo. De acuerdo a la información proporcionada por la compañía esta evaluación se realiza anualmente. Por esta razón y considerando que este estudio llevó registro de dos meses de aplicación no es posible medir el grado de optimización de la aplicación del modelo de entrevista con PNL en el proceso actual de contratación en Servicios Petroleros.

La optimización del proceso de selección de personal con el nuevo modelo de entrevista puede tener dos beneficiarios. El personal recién ingresado ya que una efectiva selección de personal permite incorporar a la compañía a personas que realmente sean las adecuadas según el perfil y resultados obtenidos para la posición solicitada. Esto permite brindar al nuevo empleado todos los recursos y oportunidades teniendo una mayor certeza que las aprovechara y desarrollara. El segundo beneficiario es el equipo reclutador, dado que llevar a cabo un proceso efectivo permite disminuir recursos en contrataciones adicionales, tiempos de re-entrenamiento y recursos en general así como la satisfacción personal de haber elegido una persona idónea.

Por una parte no se podrá medir la rotación del personal. Este factor permitirá un nuevo estudio que evalúe en tiempo la efectividad de la implementación del modelo de entrevistas con PNL en la selección de personal. Este precedente llevó a otro rumbo la investigación dado que nos enfocaremos en un actor clave –el entrevistador-. Mediante el registro de retroalimentación mencionado anteriormente pudimos recopilar la percepción de los entrevistadores frente a la aplicación del modelo basado en competencias y el modelo basado en competencias con PNL mediante durante dos meses. Cada persona definida para aplicar este modelo realizó en dos ocasiones este cuestionario con el fin de exponer sus puntos durante la aplicación y a la finalización del periodo. El cuestionario diligenciado se puede revisar a detalle en el Anexo 2.

A continuación se revisará un resumen de lo recopilado en el cuestionario de retroalimentación. Este cuestionario consta de siete preguntas, de las cuales las cuatro primeras indagan sobre la utilidad de la incorporación de técnicas de PNL en la entrevista de selección. Las tres siguientes en cambio buscan medir la percepción

del entrevistador frente a la aplicación del nuevo modelo, recomendaciones y mejoras percibidas. Además se incluyó una pregunta en la cual el entrevistador evaluó el comportamiento del entrevistado frente a los dos modelos.

En la ilustración 9 se encuentra un resumen de las respuestas obtenidas por los entrevistadores sobre las primeras cuatro preguntas. La primera pregunta corresponde a valorar la estructura de la entrevista encontrando satisfacción de 3 de los entrevistadores. La segunda pregunta valoró la aplicación del rapport en el nuevo modelo e igualmente de los entrevistadores tres de los cuatro encuestados aseguraron que esta adición fue ventajosa. La pregunta siguiente buscó evaluar el aporte del ejercicio de calibración en el nuevo modelo, este ejercicio para el 50% no generó mejora. Y por último la cuarta pregunta evaluó la utilidad de las preguntas basadas en PNL, con lo cual los entrevistadores estuvieron totalmente de acuerdo.

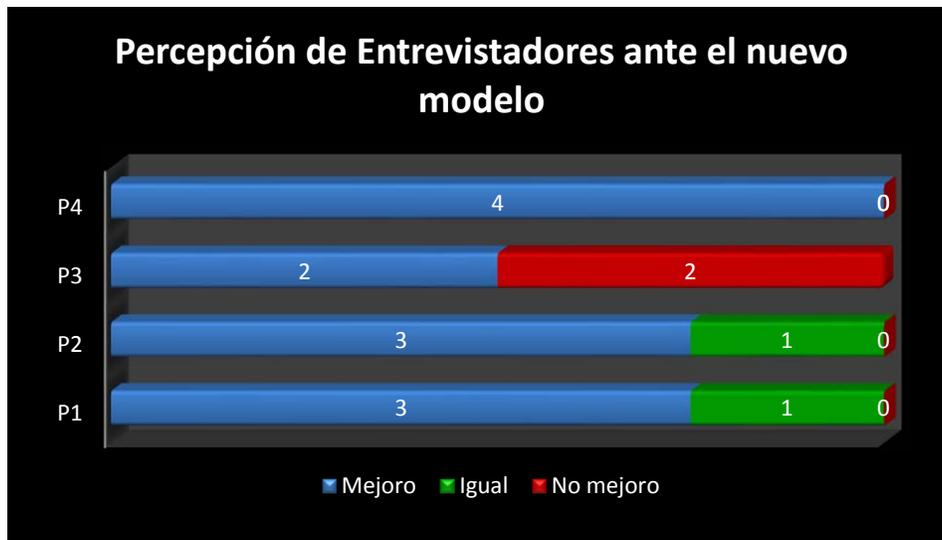


Ilustración 10: Cuadro Resumen del Cuestionario de Retroalimentación –preguntas 1-4
Fuente: Datos del formato de retroalimentación. Gráfica construida

Para una revisión más a detalle cada una de los cuestionarios realizados se encuentran adjuntos al final de esta investigación en el Anexo 3. De todas maneras se ha resumido las percepciones recopiladas en cada pregunta a continuación.

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Esta pregunta buscó en el entrevistador recabar su percepción sobre el modelo de la entrevista. Tanto el equipo de selección como los dos supervisores que aplicaron el modelo de entrevista con PNL expresaron su conformidad con la estructura de la entrevista, principalmente porque la estructura referente al modelo original no cambio. Las adiciones realizadas fueron percibidas como ayuda adicional, pues fueron más detalladas y con la preparación previa permitió desarrollar la entrevista cumpliendo todos los puntos.

2. ¿La aplicación del rapport le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Los entrevistadores sintieron beneficio considerando que después de aplicar el rapport con las recomendaciones dadas la mayor parte de entrevistas se desarrollaron de manera fluida, concisa y cordial. Cabe recalcar que si bien es cierto el establecer rapport no era considerado en el modelo original, el equipo de selección si solía establecer ciertas pautas para mantener un ambiente cordial, conociendo que esta práctica es favorable. El aporte mayoritario fue para los entrevistadores que no son de recursos humanos, es decir, los posibles supervisores de los postulantes. Para ellos fue de gran ayuda entender y aplicar

esta técnica pues expresaron que una vez establecida en la entrevista fue más fácil estandarizarla y mantenerla, así como los resultados fueron notables.

3. ¿El ejercicio de calibración le aporato o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

De acuerdo al equipo esta técnica de PNL fue la más difícil de aplicar, pues establecer calibración con los candidatos fue un reto. Los supervisores que realizan entrevistas de selección comentaron sobre la necesidad de entrenarse mejor en el reconocimiento de los canales de percepción con el fin de utilizar la comunicación adecuada con cada individuo y luego corroborar la información que se vierte en entrevista. En cambio el personal reclutador notó que este ejercicio vale la pena hacerlo en grupo considerando el ejercicio realizado en el assessment center pues permitió llevar a todos los postulantes a un estado deseado y visualizar el lenguaje corporal correspondiente. Realizar una calibración mediante un ejercicio aparente de relajación fue beneficioso no solo para los seleccionadores sino también para los postulantes.

Luego del ejercicio de calibración realizado en el assessment center todos los entrevistadores se sintieron más cómodos al manejar los canales de comunicación y comentaron que fueron practicando durante las siguientes entrevistas. Sin embargo esta técnica no fue implementada durante las entrevistas individuales.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

La guía de entrevista posee en promedio seis preguntas por cada competencia. Cada pregunta busca crear un escenario para identificar en el candidato esta habilidad. Los entrevistadores expresaron que a diferencia del modelo anterior fue necesario hacer tan solo un par de preguntas para poder evidenciar la competencia. Las preguntas fueron directas, concisas y acompañados de la empatía durante la entrevista permitieron optimizar tiempo. Los entrevistadores notaron que generalmente esta sección de identificación de competencias tomaba en promedio 30 minutos para evaluar 2 o 3 competencias, con el nuevo modelo podían al menos 4 competencias en el mismo tiempo.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

En general los entrevistadores comentaron que si identificaron cambios positivos, entre las mejoras notadas están:

- Comodidad y clima de confianza durante la entrevista mediante la aplicación de rapport.
- La indagación de información fue más fluida.
- Posibilidad más real de corroborar la información que obtenida frente al lenguaje corporal del candidato.
- El modelo presenta un enfoque más humano al buscar entender a la persona.
- Identificar las competencias del candidato y corroborar las mismas fue más fácil.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

Los entrevistadores mencionaron que en general los entrevistados no realizan ningún tipo de cuestionamiento a los métodos utilizados en el proceso de selección. Sin embargo el equipo de recursos humanos preguntó a un total de 5 personas ya contratadas sobre como percibieron la metodología utilizada. El personal comentó que el proceso de la entrevista fue como haber asistido a una reunión de conocidos pues se sintieron libres de comentar sus opiniones. Además sintieron que cualquier respuesta dada era recibida sin juzgamiento. A diferencia de otras entrevistas experimentadas no se sintieron analizados.

Este resultado obtenido permite percibir la aplicación del modelo de entrevista con PNL desde el punto del entrevistado, este enfoque y respuestas agregan valor al estudio pues saber que una técnica de selección es bien recibida por los entrevistados incrementa la fiabilidad de la misma.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

El personal reclutador así como los supervisores que participaron en las entrevistas de selección mencionaron que la estructura y extensión de la entrevista es adecuada de acuerdo a los estándares internos de Servicios Petroleros. Estos estándares detallan que una óptima entrevista dura entre 45 y 60 minutos como máximo. Con este precedente todos acordaron mantener la estructura y contenido del modelo propuesto con las técnicas de PNL pues pudieron percibir mejoras en la facilidad de obtener y manejar la información con el entrevistado. Además notaron

que es necesario trabajar en la preparación que debe tener el entrevistador. Reconocieron que las diferentes técnicas que tiene la PNL demandan conocimiento y práctica con el fin de asegurar una aplicación efectiva.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez concluido el estudio, conjuntamente con el investigador y el equipo que participó en la aplicación del modelo de entrevista con PNL (2 personas de reclutamiento y 2 supervisores) se concluyó no aceptar la hipótesis de investigación que menciona “La aplicación del modelo de entrevista diseñado con principios de la programación neurolingüística optimizará el proceso de selección de personal en la empresa Servicios Petroleros Ecuador”. Considerando optimización en este estudio como la disminución de rotación del personal por deserción del mismo. Si bien es cierto no se pudo medir este factor debido a que el período de implementación fue corto si se pudo medir la satisfacción y mejora percibida por parte de quienes aplicaron las entrevistas.

Según datos oficiales el porcentaje promedio de rotación voluntaria⁶⁷ del personal durante el primer semestre del 2012 se situó en 8%. De acuerdo a estándares internos es aceptable una rotación del 5%. Esto permitió evidenciar varios planes de acción con el fin de mejorar este indicador. Entre los planes de acción están programas de retención de personal por compensaciones, desarrollo a través de entrenamiento y por supuesto ajustes en el proceso de selección. Es precisamente sobre este último punto en el cual esta investigación aportó

⁶⁷ Nota: Servicios Petroleros considera rotación voluntaria a la deserción del personal. Entre los motivos pueden estar no acoplamiento a las políticas y desarrollo de la compañía, necesidad de estudios, calamidades domésticas, etc.

información para mejorar el modelo actual llevado desde el punto de vista de los entrevistadores de selección del personal.

La inclusión de herramientas de PNL en el modelo de entrevista de selección fue aceptada de acuerdo a la retroalimentación recibida por parte del personal entrevistador. La aplicación de este modelo permitió evaluar el modelo que se estaba aplicando en Servicios Petroleros, así como descubrir que con pequeños cambios se puede obtener mejoras no solo en la obtención de información más oportuna sino también en la fiabilidad de la misma. Esto debido a que las técnicas implementadas estuvieron enfocadas en identificar la congruencia entre lenguaje corporal y verbal.

Las herramientas utilizadas para mejorar el modelo de entrevista (rapport, calibración y reformulación de preguntas con PNL) permitieron identificar oportunidades para desarrollar habilidades en el personal que realiza el proceso de selección. El conocimiento teórico de la programación neurolingüística y su aplicación en el proceso de selección fue el punto de partida para comprometer al personal entrevistador. Esto acompañado de la práctica de las diferentes técnicas utilizadas permite mejorar la efectividad de la implementación.

Una de las herramientas de la PNL, la calibración, fue identificada por parte del personal entrevistador como crucial para sellar la empatía mediante el entendimiento de los mensajes verbales y no verbales de la persona. Al finalizar el estudio los entrevistadores concluyeron que la aplicación de esta técnica durante la entrevista individual alarga el tiempo de realización de la misma; lo cual de acuerdo a los estándares internos no es aceptable. Sin embargo la aplicación de esta técnica

durante un assessment center permite tener un doble beneficio: lograr un estado de relajación para los postulantes y un ejercicio múltiple de identificación de lenguaje corporal mediante un ejercicio guiado para los entrevistadores.

Finalmente los participantes de la investigación concluyeron que al ser una investigación enfocada a la gestión del personal la aplicación de herramientas de PNL en la entrevista de selección de personal en Servicios Petroleros es una alternativa viable y que mejora la identificación de la comunicación tanto verbal como no verbal. Percibieron que al mejorar la comunicación, crearon sintonía con el entrevistado, lo cual permitió desbloquear barreras o condicionantes de algunos postulantes durante la entrevista de trabajo, recopilando así, información más fiable. De acuerdo a lo expresado por los entrevistadores después de aplicar las diferentes técnicas de PNL se sintieron más confiados al seleccionar un candidato como nuevo empleado de la compañía.

6.2 Recomendaciones

Luego de realizado el estudio de caso se recomienda mantener el modelo de selección basado en competencias pues ha permitido evaluar a los candidatos sobre sus comportamientos, conocimientos y los requerimientos de la organización. Este a su vez complementado con herramientas de PNL permitirá incrementar la fiabilidad de idoneidad sobre el personal contratado.

Considerando que Servicios Petroleros es una compañía multinacional se presenta una oportunidad para compartir este modelo entre otros distritos y empezar así más aplicaciones pilotas que permitan mejorar el modelo y climatizarlo para cada

necesidad local. A su vez es posible estandarizarlo a toda la corporación, en los diferentes países de acuerdo a los resultados.

Abordando el tema de los resultados se recomienda una evaluación de la rotación de los candidatos que fueron sometidos ante este modelo de entrevista con PNL con el fin de cuantificar y corroborar la efectividad. Considerando como base la deserción laboral causada por errores en la selección de personal.

Es recomendable implementar la práctica del ejercicio de calibración colectivo durante la fase inicial del assessment center con el fin de aportar información valiosa no verbal de los candidatos hacia el panel de selección así como favorecer un ambiente relajado y propicio para realizar posteriormente los ejercicios de evaluación.

Durante el desarrollo y aplicación del modelo de entrevista basado en PNL se descubrió la necesidad de involucrar al personal solicitante de puestos de trabajo en el entrenamiento y desarrollo de habilidades para la comprensión del lenguaje no verbal como valor agregado el cual se reflejara en contrataciones idóneas y disminución de fuga de talentos por insatisfacción de su trabajo

Notas Explicativas:

1) Investigación Descriptiva, es la que estudia, analiza o describe la realidad presente, actual en cuantos hechos, personas, situaciones. Francisco Leiva, Investigación Científica. Quito, Ortiz. 2004 p.17

34) Los operadores modales es un concepto del Meta-modelo. Es una afirmación que está definiendo un límite aseverando sobre la posibilidad o necesidad de algo. Catherine Cudicio, *Como comprender la PNL*. México, Granica .2009 p.64

57) Talent Aquisition (Adquisición del Talento), es la denominación que se da al área de Recursos Humanos encargada del reclutamiento y selección del personal.

58) Assessment Center (Centro de evaluaciones), es una dinámica de selección en la cual se somete a los postulantes a varios ejercicios individuales y grupales con el fin de medir características deseadas.

64) Lie to Me (título en español Miénteme) fue una serie de televisión estadounidense en la cual un grupo de personas detectaban verdades y mentiras para ayudar en investigaciones de crímenes utilizando la psicología aplicada. Los fundamentos de la metodología aplicada en la serie son los planteamientos de Paul Ekman especialista en lenguaje corporal y su interpretación.

66) Servicios Petroleros considera rotación voluntaria a la deserción del personal. Entre los motivos pueden estar no acoplamiento a las políticas y desarrollo de la compañía, necesidad de estudios, calamidades domésticas, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

1. Acevedo, Alejandro y Florencia, Alba, *El proceso de la entrevista*, México D.F, Limusa 1988.
2. Alles, Martha *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*, Buenos Aires Granica, 2004
3. Aljoscha, A, *Técnicas básicas para comprender y practicar la programación neurolingüística en la vida diaria*. Barcelona: Robinbook. 2009
4. Baivester, S. (2011). Programación Neuro Linguística , las claves para una comunicación efectiva. Barcelona : Amat.2011
5. Bandler, Richard, *De Sapos a Príncipes*, México, Editorial Cuatro Vientos, 1982.
6. Bohlander, G. Administración de Recursos Humanos, México: Cengage Learning. (2004)
7. Cáceres, Francisco, *Introducción a la PNL Guía básica a la extraordinaria ciencia de la excelencia y 5a revolución de la psicología*, México D.F, 2001.
8. Cudicio, Catherine, *Como comprender la PNL*. México, Granica .2009
9. Cuellar, Alejandro, *La magia de la PNL Comunicación, transformación y poder personal*, Madrid, EDAF, 2012.
10. De Bono, Edward. *Seis sombreros para pensar*. Madrid : Granica .2006
11. Fuente, Carmen, Pulpon, Ana, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una Tesina*. Barcelona-España Editorial Barcelona 2006.
12. Harris, Carol. *Los elementos de la PNL*. Madrid: EDAF. 2002
13. Husserl, Edmund, *Meditaciones cartesianas*, México, FCE, 1996
14. *Guía de Entrevista*, Servicios Petroleros 2011, todos los derechos reservados

15. Gunther Rebel, *Lenguaje Corporal*, Editorial EDAF, 2000.
16. Leiva, Francisco, *Investigación Científica*. Quito, Ortiz. 2004
17. Manual del Sistema de Competencias Servicios Petroleros
18. Martínez, Miguel, *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*, México, Editorial Trillas, 1996.
19. Mohl, Alexa, *El aprendiz de brujo PNL, Manual de ejercicios prácticos de Programación Neurolingüística*, Malaga-España, SIRIO S.A, 2006
20. Montes Alonso María Jesús y Gonzales Rodríguez, Pablo, *Selección del personal, La búsqueda del personal adecuado*, Madrid, Vigo, 2006.
21. PSMS, Proceso de Reclutamiento y Selección PM_ECU_PS_RH_430
22. Raigada, Piñel, *Epistemología, metodología y técnicas de análisis de discurso*, Madrid, Estudios de sociolingüística. Universidad Complutense de Madrid, 2005
23. Rodríguez, Nelson, *Teoría y práctica de la investigación científica*, Quito, Universitaria, 2006.
24. O'Connor, Joseph y Seymour Jhon, *Introducción a la PNL*, España, Ediciones Urano, 1993.
25. Sambrano, Jazmín, *PNL para todos. Programación Neurolingüística: El modelo de Excelencia*, Caracas, Melvin, 2003
26. Sánchez, Gilma, *La programación neuro-lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*”, en Revista ORBIS N° 9, Ciencias Humanas Año 3, 2008.
27. Servicios Petroleros, Perfil de Selección de Competencias 2009
28. Stanton, Erwin, *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, México D.F Limusa, 1990

29. Vargas, Llena. *La entrevista en la Investigación cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos*, en Revista Calidad de Educación Superior, Vol. 3, No.3, Madrid, Ed. CSIC, 2012.

Revistas

1. Salgado, Jesús *Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la administración general del país Vasco: Meta análisis de la Habilidad*". En Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, Colegio Oficial de Psicólogos, 2004.
2. Sánchez, Gilma, *La programación neuro-lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*, en Revista ORBIS N° 9 / Ciencias Humanas Año 3 / 2008.

Internet

1. Armas, Laura, *El Rapport: Cómo crear Sintonía*, Estrategias en programación neurolingüística. , Bienvenido a Estrategias en Programación Neurolingüística 01-2013 en <http://www.estrategiaspnl.com/index.php>
2. Armas, Laura, *Estrategias en programación neurolingüística*. , Bienvenido a Estrategias en Programación Neurolingüística 01-2013 en: <http://www.estrategiaspnl.com/index.php>
3. LLacuna, Morena ,*Programación neurolingüística (PNL), aplicaciones a la mejora de las condiciones de trabajo* Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales España 12-2012 en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_424.pdf

ANEXO 1

MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN BASADO EN TECNICAS DE PNL

SERVICIOS PETROLEROS

GUIA DE ENTREVISTA

Puesto Vacante: _____

Candidato: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Duración Estimada: 45 – 60 minutos

SERVICIOS PETROLEROS: GUIA DE ENTREVISTA.

Objetivos

- Indagar si los postulantes poseen los conocimientos, experiencia, aptitudes, actitudes y motivaciones necesarias para ofrecer una contribución significativa, valiosa y beneficiosa para la empresa Servicios Petroleros Ecuador mediante la entrevista de competencias usando herramientas de PNL.
- Establecer si el postulante posee habilidades sociales y de comunicación requeridas, según sus capacidades, su estilo personal y temperamental a través de su lenguaje y comportamiento.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

- a) Revise la información del candidato: hoja de vida, resultados de evaluaciones previas realizadas (técnicas, psicológicas, idiomas, etc.) y cualquier aspecto u observación presentados durante la corroboración de información del candidato.
- b) Tome en consideración las siguientes recomendaciones para el entrevistador sobre lenguaje corporal:
 1. Recuerde que su postura debe ser recta y relajada, para que el postulante se sienta cómodo y pueda aportar la mayor información.
 2. El contacto visual debe ser abierto y directo cuando escuche, pregunte, converse con el postulante. Procure que las notas que toma sean breves con el propósito de no perder información que llega por la comunicación no verbal de la otra persona.
 3. Cuando se comience a hablar sobre la empresa y la posición ofertada, las manos debe moverlas de manera relajada, utilizando su expresividad para reforzar lo que diga.
 4. Procure sentarse junto al postulante eliminando barreras (físicas, psicológicas) esto demuestra cercanía y a su vez genera un clima de confianza
 5. Ponga atención al lenguaje no verbal, considere en el siguiente cuadro ciertos comportamientos comunes:

Postura	¿Qué transmite?
Inclinar la cabeza	Interés
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
La cabeza sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
Mirada directa	Actitud de interés
Mirada hacia abajo	Inseguridad
Mirada hacia arriba	Introspección a los recuerdos
Frotarse un ojo	Dudas
Boca poco abierta sin hablar	Sorpresa o quiere decir algo
Boca poco abierta con habla	Inseguridad

Boca muy abierta sin habla	Terror o alegría
Boca muy abierta con habla	Fuerte seguridad en si mismo
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Un hombro levantado	Quisiera preguntar
Ambos hombros levantados	Vergüenza, miedo o nerviosismo
Un hombro caído	Duda intensa
Ambos hombros caídos	Decepción
Un hombro adelantado	Desafío o defensa
Los dos hombros adelantados	Busca ayuda o se reserva
Brazos delante del cuerpo	Calma o reserva
Brazos en la espalda	Miedo o inseguridad
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Mano abierta hacia el cuerpo	Gesto de afirmación
Mano abierta hacia afuera del cuerpo	Franqueza , defensa
Mano cerrada hacia el cuerpo	Afirmación exagerada o autocastigo
Mano cerrada hacia afuera del cuerpo	Ira, ataque, defensa.
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Frotarse las manos	Impaciencia
Sentarse con manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Caminar con las manos en los bolsillos	Cansancio
Manos en las mejillas	Evaluación
Entrelazar los dedos	Autoridad
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
Unir los tobillos	Desconfianza
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo

Fuente: Gunther Rebel , Lenguaje corporal , editorial EDAF ,2000. P 145.

- c) Prepare y adecue (si fuese necesario) las preguntas planeadas sobre comportamiento para identificar competencias específicas. Recuerde que las preguntas que están en esa sección son referenciales.

APERTURA DE LA ENTREVISTA

1. Salude al candidato, mencionándole su nombre y puesto. El saludo como el despido debe ser iniciado por usted.
2. Establecer rapport (empatía), para generar un clima agradable en la entrevista es de esta manera el postulante se sentirá a gusto.

Para establecer el rapport se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Inicio de la entrevista:

- Inicie con una plática de tipo informal acerca de algún tema de interés y/o a su vez ofrecerle algo para su comodidad como una bebida, bocadillo, etc.
- Escuche atentamente la manera como se comunica la persona, pues las palabras que utiliza y la manera como las emplea en este corto momento de introducción le permitirá sintonizar su manera de llevar la entrevista

DURANTE LA ENTREVISTA

Una vez establecido el rapport al inicio de la entrevista realice una transición llevando al candidato hacia el desarrollo de la misma continuando con los siguientes puntos:

- Explique el propósito de la entrevista.
- Describa el plan de la entrevista.
- Comunique que durante la entrevista tomara notas indistintamente y que estas tendrán solo un registro de lo discutido durante la entrevista.
- Inicie el cuestionario de preguntas sobre comportamiento para identificar competencias

Para mantener el rapport durante toda la entrevista:

- Repita el nombre del postulante frecuentemente para que se sienta escuchado.
- Preste atención e interés a todo lo que expresa el postulante.
- Realice preguntas relacionadas con el tema que expone, esto le mostrara interés al postulante y permitirá también reforzar respuestas.
- Procure vincular de manera intercalada.

REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

ANTECEDENTES EDUCATIVOS

Postgrado	Años	Titulo/Especialidad	PROMEDIO	Fecha De Egreso
Universidad	Años	Titulo/Especialidad	PROMEDIO	Fecha De Egreso
Escuela Técnica	Años	Titulo/Especialidad	PROMEDIO	Fecha De Egreso
Escuela Secundaria/ Preparatoria	Años	Titulo/Especialidad	PROMEDIO	Fecha De Egreso

Esta sección de preguntas podría intercalarse tanto al inicio de la entrevista como al final de la misma, incluyendo alguna para reforzar respuestas de comportamientos identificados durante la entrevista.

1. ¿Qué otra educación o capacitación adicional ha cursado?
2. ¿De qué manera su educación o capacitación le ha preparado para un puesto como este?
3. ¿Considera que su educación formal lo ha preparado para este puesto?
4. ¿A través de cuáles herramientas, conceptos, modelos o teorías... podrías especificarlas?
5. ¿Cuál era su asignatura favorita y por qué?
6. ¿Cuál era su asignatura menos agradable y por qué?
7. ¿Qué influencia la elección de su carrera actual? Si pudieses retroceder el tiempo y elegir otra carrera, lo harías? **Nota al entrevistador: Calibrar motivación mediante las razones**
8. ¿Qué otras opciones tienes para iniciar tu desarrollo profesional?
9. ¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr esto? Busca identificar la predisposición para alcanzar el objetivo que se ha propuesto
10. ¿Qué es lo que no estás dispuesto a cambiar-abandonar?

HISTORIA LABORAL

Trabajo	Fechas de Empleo

1. Que lo motiva a cambiar de empleo?
2. ¿Coméntame que procesos llevabas a cabo en tu empleo anterior? ¿Y de esos procesos, en cual te desempeñabas mejor?
3. ¿Qué le agrada o agradaba más y que menos de ese trabajo?
4. (De ser aplicable) ¿Por qué suspendió temporalmente sus actividades en dicha fuerza de trabajo?
5. ¿Cuáles fueron tus metas personales y profesionales en los lugares que ha trabajado?
6. (De ser aplicable respecto de la anterior) ¿Cuál fue tu respuesta ante la no posibilidad de cumplir tus metas personales y profesionales en los lugares que has trabajado?

PREGUNTAS PLANEADAS SOBRE COMPORTAMIENTO

Toma de decisiones	Acciones clave	Calificación
Identificar y comprender problemas; escoger un curso de acción efectivo y/o desarrollar soluciones apropiadas; tomar acciones que sean consistentes con los hechos disponibles.	* Identifica problemas * Recopila información * Genera una solución * Clarifica la acción necesaria * Se compromete con la acción	

1. Piense en una buena decisión que haya tomado recientemente y una que desea no haber tomado. Describa el proceso que siguió a tomar cada una de estas decisiones.
2. Coméntame acerca de un evento significativo en tu vida en el que hayas tenido que tomar una decisión importante y hayas acertado en la toma de decisión.
3. (Respecto a la anterior) ¿Cómo llegaste a esa decisión? ¿Por qué? ¿Qué elementos consideraste?
4. Describa el problema más complejo que se la haya solicitado resolver ¿Qué hizo? ¿Qué alternativas considero?
5. ¿De qué manera haces que las decisiones que tomas frente a una problemática sean aceptadas por los demás?
6. ¿En qué situaciones o bajo qué circunstancias usted busca ayuda de otro recurso para tomar una de decisión?
7. ¿Qué condiciones son determinantes para ti al momento de tomar una decisión?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DE APTITUD MOTIVACIONAL.

¿Qué tan satisfecho o desagrado? Insatisfecho se sintió?	¿Cómo se sintió?	¿Qué le agrado o
---	------------------	------------------

PREGUNTAS PLANEADAS SOBRE COMPORTAMIENTO

Satisfacción del cliente	Acciones Clave	Calificación
Atender de manera efectiva las Necesidades del cliente en tiempo real Aceptar la responsabilidad por la Satisfacción del cliente	* Busca comprender al cliente * Toma acción para atender las necesidades y preocupaciones * Anticipa las preocupaciones y necesidades inmediatas del cliente	

1. De acuerdo a su experiencia hábleme de alguna vez en la cual usted haya proporcionado algún servicio a los demás. ¿De qué manera se aseguró haber proporcionado un buen servicio?
2. Las solicitudes de los clientes a veces llegan en momentos poco convenientes. hábleme de alguna vez que sucedió a usted ¿cómo respondió?
3. Describa alguna ocasión en la que usted descubrió que no estaba cumpliendo con lo que el cliente necesitaba. ¿Que hizo usted?
4. (Respecto de la anterior) ¿De qué sirvió esa experiencia a futuro?
5. ¿Cómo se asegura que su trabajo o proyecto está satisfaciendo las necesidades u objetivos iniciales?
6. ¿Podrías recrear una situación en la que tus recursos materiales no eran suficientes para alcanzar el objetivo, trabajo, servicio solicitado? ¿Qué hiciste?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DE APTITUD MOTIVACIONAL.

¿Qué tan satisfecho o Insatisfecho se sintió?	¿ Cómo se sintió?	¿Qué le agrado o desagrado?

PREGUNTAS PLANEADAS SOBRE COMPORTAMIENTO

Contribuir al éxito del equipo	Acciones Clave	Calificación
Participar activamente como Miembro de un equipo para Movilizar a este hacia la Consecución de las metas	<ul style="list-style-type: none"> * Facilita el logro de las metas * Involucra a los demás * Informa a los demás miembros del equipo * Es modelo de compromiso 	

1. Describa como se vio involucrado en alguna ocasión en la cual su equipo/grupo alcanzo sus metas.
2. En algunas ocasiones cumplimos con las decisiones del equipo, aunque tengamos nuestras reservas personales. Describa alguna vez en que esto le haya sucedido.
3. Describa como usted ha involucrado a otros miembros del equipo en la toma de decisiones.
- 5 ¿Describa que procesos realiza usted como miembro de un equipo para movilizar a este hacia la consecución de metas?
- 6 ¿Qué es lo que le resulta más satisfactorio o positivo de trabajar en equipo?
- 7 ¿Qué es lo que te resulta más molesto o incomodo de trabajar en equipo?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DE APTITUD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho o desagrado? Insatisfecho se sintió?	¿ Cómo se sintió?	¿Qué le agrado o

PREGUNTAS PLANEADAS SOBRE COMPORTAMIENTO

Aprendizaje Aplicado Calificación	Acciones Clave
Asimilar y aplicar información nueva relativa al trabajo de manera puntual.	* Participa activamente en actividades de aprendizaje * Adquiere conocimientos , nociones o habilidades de manera rápida * Aplica sus conocimientos o habilidades

1. Todos hemos trabajado en algún proyecto o hemos estudiado alguna materia que nos parecen confusos o abrumadores. Cuénteme de alguna vez que le haya pasado esto. ¿Qué hizo?
2. ¿Qué trucos o técnicas usted ha aprendido para hacer su trabajo más fácil o más efectivo?
3. ¿En alguna ocasión ha tenido que aprender nueva información acerca de un proceso o procedimiento cambiante? Cuénteme acerca de alguna de estas situaciones en las cuales usted haya tenido que aprender nueva información.
4. ¿Frente al aprendizaje de nueva información como lo potencializaría en la práctica?
5. Al adquirir nueva información aplicable al trabajo ¿Cuáles son sus expectativas?
6. ¿Qué es lo que más disfruta o le desagrada de ser asignado a un nuevo curso, proyecto, el cual demande más tiempo y nuevas cosas?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DE APTITUD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho o Insatisfecho se sintió?	¿Cómo se sintió?	¿Qué le agrado o desagrado?

PREGUNTAS PLANEADAS SOBRE COMPORTAMIENTO

TOLERANCIA AL STRESS	Acciones Clave	Calificación
Mantener un desempeño estable Bajo presión u oposición (ejem. Presión de tiempo); manejar el Stress de una manera que sea Aceptable a los demás y a la organización	* Mantiene la concentración * Mantiene relaciones * Hace frente al stress de manera efectiva	

1. ¿Alguna vez ha trabajado en un proyecto o situación que tuvieran un alto grado de ambigüedad? Deme un ejemplo. ¿Cómo maneja la situación?
2. Algunas veces trabajar junto a otras personas en situaciones de alta presión puede ser todo un reto. Describa la interacción más estresante en la cual se haya sometido con un líder de equipo o con un colega.
3. Cuénteme acerca de alguna vez en la que se haya enfrentado a metas o expectativas de desempeño irracionales ¿Cómo maneja la situación?
4. ¿Cómo usted maneja situaciones de tensión tanto en el trabajo y en su hogar?
5. ¿Alguna vez le ha pasado que las directrices de un proyecto urgente cambian constantemente, retrasando su ejecución? ¿Cuál es su estrategia para mantener el control?
6. ¿Cómo reacciono cuando un reconocimiento que demando mucho esfuerzo le fue arrebatado?
- 7.

Situación/Tarea	Acción	Resultado

PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DE APTITUD MOTIVACIONAL

¿Qué tan satisfecho o desagrado? Insatisfecho se sintió?	¿ Cómo se sintió?	¿Qué le agrado o

CIERRE DE LA ENTREVISTA

- Realice cualquier pregunta adicional que crea le ayudara a aclarar o completar notas
- Indague ante el postulante cualquier razón que le impediría no tomar el cargo ofrecido
- Termine explicando los siguientes pasos del proceso de selección.

Recuerde que esta guía permite establecer ciertos parámetros y recomendaciones que le permitirán manejar mejor la entrevista.

EVALUCION DE INFORMACION TRAS LA ENTREVISTA

1. Evaluar los datos relativos a cada objetivo.

- Revise cada STAR para determinar si esta completo y dentro del objetivo correcto.
- Determine si cada STAR es efectivo o no efectivo.
- Sopese cada STAR considerando su similitud, impacto y su carácter reciente.
- Califique el objetivo global.
-

Calificaciones Numéricas	
5	Mucho más que Aceptable (Excede significativamente los criterios para un desempeño de trabajo exitoso / aptitud motivacional)
4	Más que Aceptable (Excede los criterios para un desempeño de trabajo exitoso / aptitud motivacional)
3	Aceptable (Cumple con los criterios para un desempeño de trabajo exitoso / aptitud motivacional)
2	Menos que Aceptable (Generalmente no cumple con los criterios para un desempeño de trabajo exitoso / aptitud motivacional)
1	Mucho menos que Aceptable (Significativamente por debajo de los criterios para un desempeño de trabajo exitoso / aptitud motivacional)

Para aclarar las Calificaciones	
N	Sin oportunidad para observar o para hacer una evaluación.
I	Información incompleta – se requiere más información

2. Evalúe los objetivos observables, de ser aplicable

- Revise sus notas en los objetivos observables.
- Califique las acciones clave colocando un signo de interrogación en la cuadro pertinente para anotar si el comportamiento del candidato fue positiva/efectiva (+), neutral (0), o negativa/inefectiva (-).
- Anote su calificación por cada objetivo en el cuadro.

COMUNICACIÓN

Transmitir de manera clara y concisa información e ideas a individuos o grupos; comunicándose de una manera enfocada y convincente de tal forma que capture y retenga la atención de los demás.

+	0	-	Acciones Clave	CALIFICACIÓN
			Organiza la comunicación Mantiene la atención de la audiencia Se adapta a la audiencia Se asegura de ser comprendido Usas los métodos apropiados Comprende la comunicación de los demás	

3. Prepare la integración de la información

Transfiera sus calificaciones a la Cuadrícula de Calificación. Incluya sus comentarios para que pueda transferirlos durante la integración de los datos.

Candidato:	Entrevistador:
Puesto:	Fecha:

Instrucciones: Complete esta cuadrícula de calificación la cual contiene sus objetivos de entrevista asignados después de haber entrevistado al candidato y evaluado la información del mismo.

Cuadrícula de Calificación

Objetivos Asignados	Calificación	Comentarios
Toma de Decisiones		
Satisfacción del Cliente		
Contribuir al Éxito del Equipo		
Aprendizaje Aplicado		
Tolerancia al Stress		
Comunicación		

RECOMENDACIÓN FINAL

Altamente Recomendado

Recomendado

No Recomendable

ANEXO 2

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 16 agosto 2012

Entrevistador: Supervisor departamental

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Fue fácil pues está estructurada de una manera lógica y cubre todos los puntos necesarios para realizar una entrevista de selección. Me permitió recordar que debo hacer a cada momento y sobre todo considerar que debo tomar en cuenta en cada sección. Fue una guía muy clara.

2. ¿La aplicación del rapport le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

No conocía la técnica y me pareció buena pues si bien es cierto el anterior modelo hacía recomendaciones a tomar en cuenta para crear un buen ambiente durante la entrevista, no brindaba un detalle de cómo hacerlo. Con la preparación que tuvimos y la guía de entrevista pude percibir tras cada entrevista que el candidato se sentía más cómodo y proporcionaba información de manera más natural. Me ayudó para hacer más fluida la entrevista.

3. ¿El ejercicio de calibración le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Este ejercicio estaba un poco más difícil que el rapport pues demanda habilidades de observación y práctica. Hice un par de prácticas antes de utilizarlo en la entrevista, sin embargo, después de las primeras entrevistas lo deje de hacer pues tomaba mucho tiempo y la entrevista se alargaba. Además el entrevistado no se sentía cómodo con la misma.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Generalmente esta sección de identificación de competencias tomaba en promedio 30 minutos para evaluar 2 o 3 competencias, pues era necesario en ocasiones reformular preguntas para obtener información precisa. En las pocas entrevistas que he realizado con el nuevo modelo, la diversidad de opciones de preguntas y la precisión de las mismas me ha permitido en ocasiones evaluar al menos cuatro competencias en treinta minutos.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

Si encontré diferencias. El modelo con PNL me parece tiene un enfoque más humano pues busca entender a las personas en lugar de juzgarla. Este plus permite disminuir las asunciones y valorar mediante el lenguaje verbal y no verbal si el candidato está seguro y tomar quiere realmente la propuesta de trabajo que le ofrecemos o solamente es una opción más. Esto determina el desempeño y desarrollo de las personas. Con mayor seguridad creo que las personas que seleccioné si se quedarán en Servicios Petroleros.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

La verdad no tuve ningún tipo de preguntas sobre la metodología utilizada.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Considero que la estructura debe mantenerse para evitar sea una guía extensa y que sea difícil de seguir. La práctica permitirá identificar más oportunidades de mejora.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 27 Septiembre 2012

Entrevistador: Supervisor departamental

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Después de varias repeticiones de seguir la guía puede desarrollar la entrevista fácilmente y si tener que tenerla como referencia. Me permitió ser más natural.

2. ¿La aplicación del rapport le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Al finalizar las entrevistas aplicando esta herramienta del rapport pude percibir en los entrevistados y en mi más comodidad durante el desarrollo de la entrevista. La ventaja principal fue obtener información de manera más fácil y cómoda, con menos esfuerzo. Me refiero a esfuerzo pues las personas al sentirse con fiadas son más directas y menos elaboradas en formular sus respuestas.

3. ¿El ejercicio de calibración le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Después de realizar el rapport durante el assessment center pude encontrarle mayor utilidad a este ejercicio. Me parece más apto para nuestra organización mantener la calibración como ejercicio en el assessment center.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Definitivamente entender la base de como formular preguntas con PNL permite obtener información focalizada, clara y más rápida. La formación obtenida fue buena.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

He comprobado durante las entrevistas realizadas que el uso del PNL brinda más confianza en la información obtenida. Además los entrevistados también se perciben cómodos.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

En las tres últimas entrevistas realizadas me permití después de finalizada la sesión mantener un contacto personal con los entrevistados para preguntarles como sintieron la metodología utilizada. Me comentaron estas personas que a diferencia de otras entrevistas se sintieron como en una reunión con conocidos, sin presiones que les agrado.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Estoy convencido que el entrenamiento y práctica de los ejercicios de PNL con quienes harán las entrevistas de selección permitirán que los resultados sean óptimas.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 13/08/2012

Entrevistador: Realytear

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Fue fácil seguirla pues parte de una guía clara de los componentes de la entrevista así como las recomendaciones al entrevistador son valiosas y orientan a evitar sesgos.

2. ¿La aplicación del rapport le aportó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Conocer esta herramienta considero aspectos que antes no eran importantes que antes no se tomaban en cuenta. Asegurarse de conseguir empatía y ambiente agradable permite una conexión con el entrevistado primordial para el desarrollo de la misma y esto debe conseguirse previo a iniciar la entrevista.

3. ¿El ejercicio de calibración le aportó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Aún no. Ha sido un poco complicado realizar calibración durante la entrevista. Es necesario desarrollar la habilidad de reconocer el lenguaje corporal y procesarlo al tiempo que se está manteniendo una comunicación verbal.

SERVICIOS PETROLEROS ECUADOR

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Si fueron útiles, de manera que la formulación es clara y directa sobre el tema de investigación.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

Mayor serenidad durante el desarrollo, se percibía un clima de confianza.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

Los candidatos no hacen ningún tipo de comentario sobre el método y ejercicios utilizados durante la selección de personal.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

La estructura del modelo está acorde al estándar de Servicios Petroleros considero que los ajustes son pertinentes. Si es importante trabajar con el entrevistador en su entrenamiento.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 12/09/2012

Entrevistador: Redutador

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Si fue fácil.

2. ¿La aplicación del rapport le aporó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

A lo largo de la aplicación de esta técnica hubo mejoras tanto en su aplicación como en los resultados obtenidos. Dejó de utilizar el término entrevista y lo reemplazó por reunión, lo cual también bajó la tensión de los postulantes.

3. ¿El ejercicio de calibración le aporó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Fue necesario hacer ejercicios fuera de las entrevistas para adiestrar a los señores y practicar esta técnica. Aún hace falta mejorar.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Durante la aplicación de este modelo las preguntas fueron adecuadas con buenos resultados.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

Confirme que la aplicación de PNL mejora la comunicación no solo verbal sino corporal.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

Ninguna

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Reitero que el entrenamiento al entrevistador es primordial para asegurar la efectiva aplicación de las herramientas de PNL.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 15 Agosto 2012

Entrevistador: Reclutadora

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Me fue fácil seguirla, es comprensible y detalla los pasos de la entrevista.

2. ¿La aplicación del rapport le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Aplicar el rapport me permitió conectarme mejor con los postulantes, mantener esa conexión fue favorable pues la información recopilada fue fluida y natural.

3. ¿El ejercicio de calibración le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

En algunas entrevistas realizar calibración me permitió entender y corroborar la información que presentó el postulante. Claro al principio llevar al candidato sobre preguntas agradables y desagradables le resultó un tanto incómodo por la manera de abordar de mi parte, identifique mejoras que aplicaré en futuras ocasiones.

SERVICIOS PETROLEROS ECUADOR

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Las preguntas estaban contextualizadas y facilitó la entrevista evitando malos entendidos y tener que hacer más preguntas para recopilar información

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

La estructura de la entrevista es la misma, sin embargo, en las entrevistas que se logró un buen rapport la información obtenida fue más directa y de fácil obtención

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

En un par de ocasiones les pregunté sobre cómo les pareció la metodología utilizada y me expresaron que estaban tranquilos y libres de expresar sus ideas y sentimientos sin sentirse juzgados.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Es necesario desarrollar habilidades para aplicar efectivamente las técnicas de calibración y rapport con PNL.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 6 Septiembre 2012

Entrevistador: Reclutadora

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Fue fácil

2. ¿La aplicación del rapport le aporó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Mantener el rapport en la entrevista es una tarea y obligación del entrevistador, esto ayuda al desarrollo de la entrevista.

3. ¿El ejercicio de calibración le aporó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Modifiqué la técnica y preguntas para darle un sentido más claro y a la vez que obtenía información sobre sus comportamientos calibraba al candidato. Fue bastante útil.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Considero que si fueron útiles sobre todo conocer la base de cómo realizar preguntas electivas pues en varias ocasiones ha ocurrido que es necesario hacer preguntas adicionales que no están en el modelo.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

La diferencia fundamental radicó en el ambiente en el que se desarrolló la entrevista, ahora bien también en la decisión final se pudo contar con mayores argumentos para decisión.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

Pedí retroalimentación a un par de personas más y solo supieron preguntarme si hay preparación previa para todos los entrevistadores pues nos notó muy alineados.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Reitero que el entrenamiento es primordial.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 20 Agosto 2012

Entrevistador: Supervisor

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

Me fue fácil seguirla, es comprensible y detalla los pasos de la entrevista.

2. ¿La aplicación del rapport le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Aplicar el rapport me permitió conectarme mejor con los postulantes, mantener esta conexión fue favorable pues la información recopilada fue fluida y natural.

3. ¿El ejercicio de calibración le apporto o genero alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

En algunas entrevistas realizar calibración me permitió entender y corroborar la información que presento el postulante. Claro que al principio llevar al candidato sobre preguntas agradables y desagradables les resulto un tanto incomodo por la manera abordada de mi parte. Modifique la técnica y preguntas para darle un sentido más claro y a la vez que obtenia información sobre comportamientos agradables y desagradables calibrada al candidato.

SERVICIOS PETROLEROS ECUADOR

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Las preguntas estaban contextualizadas y facilitó la entrevista, evitando malos entendidos y tener que hacer más preguntas para conseguir la información buscada.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

La estructura de la entrevista es la misma sin embargo en las entrevistas que se logró un buen rapport la información obtenida fue más directa y de fácil obtención.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

En un par de ocasiones les pregunte sobre cómo les pareció la metodología utilizada y me respondieron que se sintieron cómodos y libres de expresar sus sentimientos sin sentirse juzgados.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Hay que desarrollar habilidades para aplicar efectivamente las técnicas de calibración y rapport con PNL, esto permitirá que sea más efectiva la interpretación del lenguaje no verbal no solo para los entrevistadores sino también para los supervisores.

REGISTRO DE RETROALIMENTACION DE ENTREVISTAS APLICADAS

Fecha: 20 Septiembre 2012

Entrevistador: Supervisor

Frente al siguiente cuestionario responda la experiencia evidenciada:

1. ¿Le fue fácil seguir la guía para el entrevistador propuesta para el modelo de entrevista con PNL? Si – no – ¿Por qué?

El modelo propuesto es de fácil seguimiento pues no difiere en su estructura del modelo original

El contenido añadido es más una guía para el entrevistador que ayuda mucho.

2. ¿La aplicación del rapport le aportó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Esa técnica resultó de fácil aplicación y durante las entrevistas realizadas me ayudó mucho a mantener la calma y atención que fue contagiosa a los entrevistados también.

3. ¿El ejercicio de calibración le aportó o generó alguna ventaja o beneficio? Si – no – ¿Por qué?

Al no tener una formación de recursos humanos y experiencia en entrevistas me fue difícil aplicar esta técnica.

Seguí las recomendaciones del personal redactor, mas me parece que debe haber mayor entrenamiento en esto.

4. ¿Siente que las preguntas reformuladas basadas en PNL en la entrevista aplicada fueron de utilidad? Si es afirmativo, ¿qué identifica como utilidad?

Al no tener una formación de Recursos Humanos no pensé que las preguntas formuladas tengan impacto.

Con mayor atención a los detalles me pude dar cuenta que hacer una pregunta precisa permite tener el resultado esperado.

5. ¿Encontró diferencias en los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo de entrevista basado en PNL respecto al original empleado?

Personalmente me sentí más cómodo pues la guía propuesta prepara al entrevistador ante lo que se expondrá.

Las entrevistas fueron sencillas de llevar y fluidas. Habrá que evaluar en el tiempo si el personal contratado es el idóneo y no haya renuncias atribuidas a la falla en el proceso de selección.

6. ¿En algún momento recibió alguna pregunta o duda de parte de entrevistado sobre la metodología utilizada para realizar la entrevista?

No les he preguntado y tampoco recibido comentarios al respecto.

7. ¿Qué considera usted es importante acotar, agregar o modificar del modelo de entrevista de PNL?

Pienso que hace falta capacitar a todo el personal que hace entrevistas de selección sobretudo a quienes no lo hacemos con frecuencia mensual pues esta metodología no solo puede ser aplicada a la selección sino también al manejo del personal en general.