



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES  
SIN OPCIÓN

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN  
DEL PERFIL DE COMPETENCIAS  
EN EL SECTOR DE SERVICIOS PETROLEROS EN CARACAS**

Tesista: Da Costa Leboreiro, Viviana.  
Tesista: Díaz García, Mariam  
Tutor: Lic. Andreina Ramos

Caracas, 29 de Octubre del 2004

*Dedicada con todo nuestro amor a Dios y a la Virgen  
por darnos la fortaleza y la confianza para  
seguir adelante todos los días.  
Gracias por tanto amor,  
nuestro trabajo es para ustedes.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer, primero a Dios a y la Virgen por darnos siempre la fuerza para seguir adelante.

A la Tutora, por ser algo más que una tutora, por ser una amiga incondicional, por ayudarnos y entendernos todos los días, por apoyarnos y enseñarnos a ser mejores en todos los aspectos, por ser nuestra tutora de vida. Te queremos muchísimo.

Al Tutor, por ayudarnos a conseguir toda la información que necesitábamos, por todas esas noches en las que nos enseñaste a ver en lo simple la solución a los problemas, gracias por ser parte de nuestro trabajo, por convertirte en el Tuto.

Al profesor Pedro Vicente Navarro, por todos los consejos y ayuda. Gracias por orientarnos para que pudiéramos realizar esta investigación lo mejor posible.

A todas las compañías que nos prestaron su colaboración para la realización de nuestra tesis. Muchas gracias por su tiempo y por la ayuda prestada, sin ustedes no podríamos haber logrado nuestro objetivo.

A nuestros amigos, Gaby, Katherin, Anais, Luis, Andrea, Junior y Maria gracias por escucharnos cada vez que estábamos mal y por brindarnos su apoyo.

A Nanda, por ser nuestro amigo y guía espiritual, por darnos la paciencia, la paz y por sacarnos una sonrisa cuando más lo necesitábamos, gracias super chofis.

A Isabel por tratar no solo de ayudarnos en los momentos de crisis sino también por enseñarnos a ser mejores en cada cosa que hagamos.

### **Viviana Da Costa**

A la señora Maria Rosa por todos esos días y semanas que me soportó en su casa, muchísimas gracias.

Mami te amo, gracias por entender y apoyarme siempre. Eres mi motivo de orgullo y espero que siempre estés orgullosa de mí.

Mary, gracias por ser mi mejor amiga, mi hermana, por escucharme y entenderme, por soportar todos mis arranques y mis malos humores. Definitivamente sino hubiese sido por tu

comprensión las cosas no hubiesen salido bien. Lo más importante de todo esto fue QUE SOBREVIVIMOS. Espero que este sea el último paso para que seas inmensamente feliz. Te quiero muchísimo.

**Mariam Díaz**

A mi papá por tener paciencia y enseñarme la constancia, te quiero mucho.

A mi mamá, gracias Dios por bendecirme con una verdadera madre.

A la vivi, por ser tan fiel al trabajo en equipo, apoyarme y no dejarme sola en uno de los momentos más felices de mi vida. Gracias por tenerme paciencia y por sobre todas las cosas nunca dejaste de ser super comprensiva. Te quiero. Nadie podía ser mejor compañera de Tesis.

A mamá Pili, por prestarme a tu hija no solo en los momentos de tesis y por consentirme con lo que más me gusta “tequeños”.

To Julio, I hope this be the last step to be with you, thanks for your support, I love you.

## ÍNDICE

	p.p
RESUMEN .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema .....	12
1.2 Objetivos de la Investigación .....	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos .....	20
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes y Conceptos generales.....	21
2.2 Introducción sobre Competencias Laborales.....	21
2.3 ¿Qué son las Competencias? .....	22
2.3.1 Tres Vertientes de Teoría y Práctica de las Competencias.....	27
2.3.2 Las Competencias en la Actualidad.....	30
2.4 ¿Qué aporta el Enfoque de Competencias? .....	31
2.5 ¿Cómo se está aplicando el enfoque de competencias? .....	33
2.5.1 Delineamientos Principales de la Estructura del Modelo de Gestión por Competencias .....	34
2.5.2 Desarrollo del Modelo de Competencias.....	37
2.6 Reclutamiento y Selección de personal .....	39
2.6.1 Reclutamiento .....	40
2.6.2 Selección de Personal .....	45
2.6.3 Reclutamiento y Selección de personal a través de los perfiles de competencias .....	51
2.6.4 Sistema de selección y captación de personal basado en competencias .....	55
2.7 Evaluación de Desempeño.....	61
2.8 Errores típicos en la contratación de personal .....	64
2.9 ¿Qué significa contratar excelentemente? .....	66
III MARCO REFERENCIAL	
3.1 Empresa de Servicios Geofísicos .....	70
3.2 Empresa de Servicios de Perforación .....	70
3.3 Empresa de Servicios de Completación .....	70
3.4 Empresa De Servicios Geológicos de Perforación y Producción.....	70
3.5 Empresa Constructora de Servicios Petroleros.....	71
3.6 Empresas de Servicios Técnicos	

.....	72
3.7 Empresa de Ingeniería, Procuraduría y Servicios.....	72
3.8 Empresa de Servicios en General .....	73
3.9 Empresa de Cementado y Servicios Químicos.....	74

#### IV MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico .....	75
Operacionalización de Variables .....	87

#### V ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados.....	92
Discusión de resultados.....	110
Conclusiones.....	124
Recomendaciones.....	127

BIBLIOGRAFÍA.....	128
-------------------	-----

#### ANEXO

Modelo de Entrevista.....	135
Juicio de Expertos.....	141

## LISTA DE CUADROS

pp.

### CUADRO

- 1 Guías para desarrollar la arquitectura de un sistema de selección basado en competencias.....57

## LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRÁFICO

1	La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano.....	25
2	El modelo Hay/McBer de competencias. ....	27
3	Proceso de Reclutamiento y Selección.....	46
4	Metodología de Aplicación a la selección y desarrollo de personas.	62



## **RESUMEN**

Para medir la eficiencia de las organizaciones y de sus Recursos Humanos las competencias han sido consideradas como fundamentales ya que anteriormente solo los conocimientos adquiridos eran lo necesario para el desempeño óptimo del puesto dentro de una organización.

La gestión del departamento de Reclutamiento y Selección por competencias es una perspectiva en la administración de capital humano y es la herramienta que utilizan las organizaciones modernas para afrontar los cambios en los mercados y en la organización del trabajo que hicieron que los Recursos Humanos tuvieran que ser más competentes.

Todo lo anteriormente expuesto motivó a la realización de una investigación que describe las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas. Este estudio permitió concluir entre algunas de las ventajas encontradas que se reduce la curva de aprendizaje lo que conlleva a que el proceso de captación resulte más efectivo porque se encuentran los candidatos más adecuados y esto mejora la productividad de los nuevos empleados, al poseer las competencias cruciales para desempeñarse en el cargo. Entre algunas de las desventajas está que el proceso es muy largo, tiene que ser validado muchas veces y se debe actualizar constantemente a las exigencias del mercado. Por último se pudo observar que aunque el tema de competencias ha sido estudiado desde hace muchos años, este lleva muy poco tiempo implementado en las empresas de servicios petroleros como para percibir realmente su utilidad.

Para esta investigación de tipo descriptiva y exploratoria se utilizó la técnica de revisión bibliográfica, la recopilación de datos a través de entrevistas y finalmente un análisis cualitativo de estas.

## INTRODUCCIÓN

Para medir la eficiencia de las organizaciones y de sus Recursos Humanos las competencias han sido consideradas como fundamentales ya que anteriormente solo los conocimientos adquiridos eran lo necesario para el desempeño óptimo del puesto dentro de una organización.

La gestión del Departamento de Reclutamiento y Selección por competencias es una perspectiva en la administración del Capital Humano y es la herramienta que utilizan las organizaciones modernas para afrontar los cambios en los mercados y en la organización del trabajo que hicieron que los Recursos Humanos tuvieran que ser más competentes. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación (Cruz y Vega, 2001).

La presente investigación se centra en identificar y determinar las ventajas y desventajas de utilización de perfiles de competencias en el Departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas, analizando el proceso de Reclutamiento y Selección antes y después de la implementación de estos perfiles.

Para esta investigación de tipo descriptiva y exploratoria se utiliza la técnica de revisión bibliográfica, la recopilación de datos a través de entrevistas, y finalmente un análisis cualitativo interno de todos los datos recolectados.

Una eficiente selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan las organizaciones. Esto se debe a que el Recurso Humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma.

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes que ha experimentado Recursos Humanos en las últimas décadas, aunque en la práctica

todavía se encuentra muy distante de coincidir con la teoría. El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, sino que una organización será competitiva si su personal lo es. Partiendo de esta idea el desarrollo del personal no es una simple exigencia que deba cumplir todo empleador sino un requisito indispensable para el éxito de toda organización.

En el presente trabajo se realizó una investigación sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal por competencias y se determinaron las ventajas y desventajas que ello ha traído a las empresas de Servicios Petroleros que participaron en este estudio y que han utilizado el perfil de competencias en este proceso.

Se comienza por un recorrido conceptual de lo que son las competencias, haciendo referencia a una breve historia de las mismas y exponiendo las principales teorías existentes acerca de este tema, luego se explica lo que es la Gestión por Competencias, exponiendo las definiciones más usadas y se analiza en forma básica el proceso de Reclutamiento y Selección del área de Recursos Humanos a través de una breve comparación del modelo tradicional v/s un modelo de gestión por competencias.

Por último se hace una breve reseña de cada una de las empresas que participan en este estudio, manteniéndose el anonimato de las mismas, y así tener una visión general de todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para lograr los objetivos planteados.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento Del Problema**

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan las organizaciones. Esto se debe a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma.

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes que ha experimentado Recursos Humanos en las últimas décadas, aunque en la práctica todavía se encuentra muy distante de coincidir con la teoría.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus semejantes por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios como por ejemplo en la antigua Roma, se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Con el paso del tiempo se ha evolucionado hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas.

Los medios a través de los cuales se realiza la selección de personal para un cargo pueden clasificarse en dos grupos fundamentales:

**a. Procedimientos tradicionales:** Son formas de selección basadas en la

costumbre, dentro de ellas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae: Presenta dificultad en cuanto que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

**b. El procedimiento científico:** Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Según Lander (2002), el sistema selectivo contiene algunos procedimientos tradicionales, debidamente mejorados, y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.

- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra(s) entrevista(s), si se requiere.

El conocimiento y la experiencia han sido la combinación por excelencia de la fórmula para la selección de personal. Sin embargo, las tendencias actuales han hecho que la selección se plantee otros rumbos: la configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo, más las condiciones, propias del ser humano, de potencializarlas en su desempeño a futuro.

En la actualidad, en empresas de diversos ramos, se han ido tomando en cuenta a la hora de la selección y reclutamiento las competencias del aspirante al cargo. Leboyer (1997) citado por Gramigna (2001) menciona que las competencias son: “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”

Al tomarse en cuenta las competencias, la selección y reclutamiento de personal para un determinado cargo deja de lado los procedimientos tradicionales para dar paso al reclutamiento y selección por competencias; entendiéndose este último como (Ramírez, 2003):

“una técnica o procedimiento que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.”

Según Alcántara (2002), todo sistema de selección debe poseer las siguientes características:

1. Seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el cargo vacante.
2. No tener ningún tipo de discriminación, por ejemplo: sexo, raza, religión, etc.
3. El costo y eficacia del proceso debe ser el justificado.

Estas tres características se pueden conseguir a través del diseño e implementación de

modelos de competencias. Para desarrollar este sistema, es necesario identificar las competencias necesarias para que una persona se desempeñe eficientemente en el puesto a cubrir dentro de una organización.

Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma una apariencia más concreta, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá directo al beneficio de la empresa.

La primera política que contempla cualquier departamento de Recursos Humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para encontrar la persona adecuada para el puesto ofertado, en esta investigación se quiere ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso mediante un análisis a fondo del proceso de selección por competencias en sí.

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los procesos de reclutamiento y selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo y que también se ajuste a la organización en su conjunto.

El reclutamiento y selección basado en competencias está orientado a facilitar la ejecución de las funciones y la administración de las mismas. El proceso en general se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios para llevar a cabo la selección.

Según Cruz y Vega (2001), las diferencias con el proceso tradicional de reclutamiento y selección pueden resumirse en:

- El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización.
- Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Los criterios de selección de los procedimientos tradicionales, se encuentran muy lejos de los criterios objetivos para el beneficio de la organización, ya que se basaban totalmente en las percepciones subjetivas y personales de quienes estaban a cargo de dicha selección y reclutamiento.

Teniendo en cuenta el carácter altamente competitivo, cambiante e impredecible del entorno en el que se mueve la empresa, está clara y ampliamente aceptada la “teoría de la idoneidad”; es decir, los beneficios de seleccionar y contratar a la persona adecuada, para el puesto adecuado, con las competencias y características requeridas, en el momento preciso. Esto se debe a que todas las organizaciones tienen como objetivo principal la eficiencia, la cual se busca maximizar mediante el reclutamiento y selección por competencias.

Según Chavarría (2002), existen varias razones especialmente importantes para tomar la decisión de implantar un modelo de selección por competencias.

- Existe un claro vacío entre la demanda y la oferta. La gestión por competencias implica gestionar la información y el conocimiento existente en una organización., lo cual permite realizar un diagnóstico de las competencias específicas que se requieren, ya sean actitudinales, técnicas o estratégicas, logrando acercar ambas posiciones. En otras palabras, permite seleccionar a la persona idónea, para cubrir el puesto, partiendo de las competencias requeridas por el puesto y función específicos a cubrir, a fin de lograr un desempeño eficiente en el grado de eficacia y eficiencia de un trabajador en su puesto de trabajo.
- Posibilita la obtención de un personal lo suficientemente multifuncional como para aportar la capacidad. de adaptación y flexibilidad necesarias para afrontar los rápidos cambios del entorno en este sector.

Poder de ejecución → Desempeño → Logro

- En realidad, la obtención de dicha multifuncionalidad, dependerá de la formación,



entendida como el proceso que trata de desarrollar las competencias y capacidades de los empleados de la empresa. La gestión por competencias contribuye al descubrimiento de las potencialidades y posibilidades de multifuncionalidad de cada individuo. Es decir, permite identificar las competencias de cada individuo y las requeridas por los puestos a cubrir (actividades y tareas divididas en acciones o responsabilidades específicas. a desempeñar) para identificar los individuos que disponen de las competencias y el potencial necesarios para una posible multifuncionalidad, ya sea para casos de emergencia, para una promoción o para una futura planificación. No podría afirmarse que la multifuncionalidad es garantía de éxito, pero es un elemento muy importante en el éxito futuro de la empresa, ya que una plantilla multifuncional es una clara fuente de ventaja competitiva, difícilmente imitable y sostenible en el largo plazo.

- Una correcta selección por competencias, es susceptible de influir positivamente en el desempeño. Todo proceso de selección trata de predecir el desempeño futuro de un trabajador en un puesto, función y condiciones determinadas. La selección en términos de competencia, (entendida como el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo para resolver los problemas que se plantean, de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional). permite incrementar el grado y posibilidad de idoneidad del candidato, con respecto a la tarea a realizar y al puesto de trabajo, el cual consiste en el conjunto de tareas, funciones y responsabilidades que deberá llevar a cabo la persona que lo desempeñe. En un procedimiento de selección tradicional, las cualidades que debía tener un candidato se especificaban partiendo de un análisis del puesto para el que se seleccionaba. Se analizaban las tareas, funciones y responsabilidades del mismo, así como las relaciones con el resto del personal de la empresa. En contraste, los criterios de selección por competencia dependen de las competencias requeridas por el puesto para el logro de un desempeño eficiente y satisfactorio.

- Como se ha comentado antes, la selección por competencias permite lograr la mayor idoneidad posible. Esta idoneidad repercutirá en la motivación, ya que obviamente, cuanto mayor sea dicha idoneidad, mejor será el desempeño.

Por lo tanto, la gestión por competencias permite optimizar la idoneidad del candidato,

el cual, al sentirse capaz de desempeñar una buena función, llenando las expectativas depositadas en él y logrando un desempeño eficiente, se sentirá motivado. Dicha motivación generará un desempeño eficiente y satisfactorio. En conclusión, la gestión por competencias tiene un doble valor, tanto en términos de motivación como en términos de desempeño.

Tal es la importancia de las competencias en la gestión de personal, que se ha pasado de definir los requisitos y criterios de selección en función del puesto, a definirlos en términos de competencia. De hecho, cada vez se tiende más a definir los puestos en términos de competencia, detallando las competencias que conforman el perfil deseado.

Como señala Bordas (2002), la utilización del reclutamiento y selección por competencias, tiene las siguientes ventajas:

- Aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo.
- Asegura un proceso más sistemático.
- Permite una fotografía completa de los requerimientos de los puestos.
- Identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar
- Reduce la inversión en personas poco adecuadas.

Sin embargo a pesar de todas las ventajas antes mencionadas, en el proceso de selección y reclutamiento se encuentra un problema al aparecer un candidato con los conocimientos específicos, pero cuyas competencias realmente no se adaptan a los requerimientos que en ese momento se tienen que cubrir.

Todos estos cambios en cuanto a los procesos de selección y reclutamiento que han experimentado las organizaciones en las últimas décadas, para maximizar su eficiencia, se han presentado también en las organizaciones venezolanas, por ello, para llevar a cabo la presente investigación, se tomaron específicamente las organizaciones del sector petrolero que han efectuado estos cambios.

Contando con una gran cantidad de teorías que apoyan el proceso de reclutamiento y selección utilizando perfiles de competencias, en esta investigación se trata de identificar y determinar si realmente se obtienen en la práctica todas las ventajas que se nombran en las

diversas teorías antes explicadas.

Es por esta razón que se realizar un estudio del proceso de reclutamiento y selección por competencias para tratar de responder la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar y determinar las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el Departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el subsistema y el proceso de Reclutamiento y Selección antes de la utilización de perfiles de competencias de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas.
- Describir el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección utilizando perfiles de competencias en las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas.
- Identificar las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el Departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes y Conceptos Generales**

En la actualidad las competencias establecen un concepto en la manera de administrar o dirigir los recursos humanos. Éstas han sido capaces de expresarse como un sistema universal de certificación de competencias legalmente establecido en varios países del mundo, inclusive en América Latina. Según García (1999), los Sistemas de Competencias pueden ser considerados como herramientas capaces de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

#### **2.2 Introducción sobre Competencias Laborales**

Numerosos autores escriben sobre el tema de las competencias laborales hoy en día, y una gran parte de ellos coinciden en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación dentro de la empresa, lo que constituye la finalidad de la aplicación de éste modelo (Gestión por Competencias).

Los cambios que actualmente se originan en el entorno empresarial, debido a la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado cambios en las estructuras, tanto en el aplanamiento de éstas como en la constante evolución de los puestos de trabajo.

Uno de los cambios ocurridos hoy en día entre las organizaciones y sus miembros es el contrato de trabajo, ya que se hace importante tanto el desarrollo profesional de éstos, como las nuevas formas que buscan las organizaciones para potenciar al máximo las competencias

de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros (Valle, 2000).

### **2.3 ¿Qué son las Competencias?**

A fin de precisar qué son las competencias, se consultaron diversos autores, cuyas definiciones se presentan a continuación.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1997) la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno.

Para Leboyer (1997), citado por Gramigna (2001). Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Boyatzis (1982), citado por Gramigna (2001) indica que las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Vargas (1997) se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Según la OIT, citado por Vargas (1997), este es el concepto generalmente más aceptado pues se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, pues éstas últimas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

Valle (2000) indica que, como lo establece la OIT, las competencias se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en

una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Stewart (2001) plantea que para la OIT la competencia radica en la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Ramírez (2003) establece que la competencia es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. Esta definición es aceptada por el Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina.

Portillo (2003) concibe la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Hace énfasis en que es una compleja combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. Por ello para el National Council For Vocational Qualifications. (*NCVQ*), citado por: Cumdler (2001), la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Hoy en día la definición de competencias sigue siendo un tema de debate. Según Cruz y Vega (2001) las competencias se consideran un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada. Para que una persona exponga los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de

carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar diversas tareas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), entre otros.

**Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.), se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, entre otros) y/o externo a la persona (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, entre otros), que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con:

- La capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales desde el punto de vista individual, que se observan como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- El grado de "favorabilidad" del medio desde el punto de vista situacional. En este aspecto, se puede apreciar que diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, así como la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

En entornos estables la especialización suele ser la clave del éxito. En cambio, cuando el entorno experimenta cambios rápidos, esas mismas claves del éxito pueden resultar fatales. En entornos cambiantes, el éxito depende de la capacidad de desarrollar y aplicar nuevos conocimientos y comportamientos en muchos entornos diferentes.

Esto se traduce en la capacidad de estar orientado a objetivos, trabajar con relaciones



sociales más complejas, identificar y reconocer rápidamente nueva información, e influir en quienes nos rodean. Estas competencias se describen en el gráfico 1.

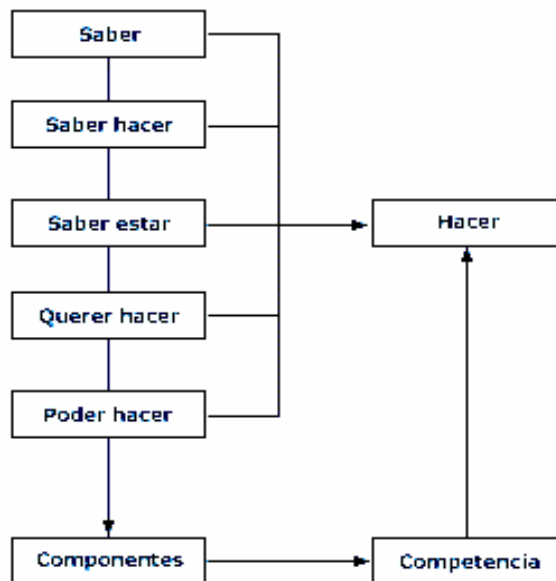


Gráfico 1. La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano. Fuente Cruz y Vega (2001)

Por otro lado, para Butteriss (2001), las competencias se clasifican en las siguientes categorías, según:

- **Habilidad:** Es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales específicas.
- **Conocimiento:** Es la información que una persona tiene sobre un área determinada.
- **Rol social:** Es la imagen que uno proyecta en público.
- **Imagen propia:** Es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de si misma.
- **Rasgos:** Son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas y con características de personalidad.
- **Motivos:** Son los pensamientos y preferencias inconscientes que dirigen el comportamiento. Los motivos incluyen el deseo que tiene la persona, por sí misma, de fijar y alcanzar metas, así como la necesidad de formar relaciones.

En cuanto a la clasificación de las competencias por tipo, Butteris (2000) señala las

siguientes:

**Competencias Generales:**

- Conocimiento de la empresa
- Servicio al cliente
- Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos
- Respaldo al cambio organizacional
- Trabajo en equipo Liderazgo
- Habilidades interpersonales
- Eficacia personal

**Competencias Técnicas de Recursos Humanos:**

- Desarrollo y aportación de formación
- Gestión de retribución y administración de beneficios
- Sanidad y seguridad
- Relaciones laborales y con los empleados
- Selección y contratación de personal
- Sistemas de información de Recursos Humanos/nominas.

Las competencias pueden compararse a un iceberg. Solo una pequeña parte del iceberg se distingue por encima de la superficie. La mayor parte yace bajo el agua, como puede apreciarse en el gráfico 2.

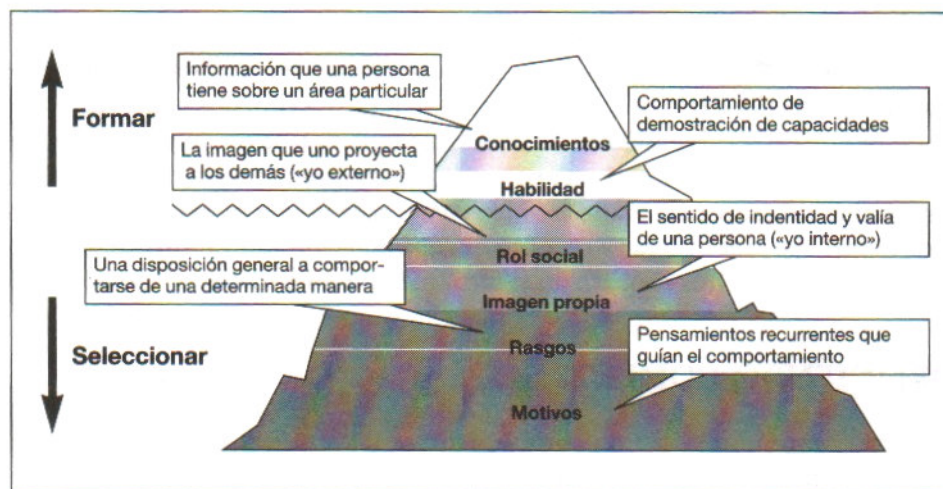


Gráfico 2. El modelo Hay/McBer de competencias. Fuente: Butteriss. (2001).

Las competencias sobre la superficie son aquellas más fácilmente observables: conocimientos técnicos y habilidades. Muchas organizaciones se centran en estas competencias técnicas ya que son las más visibles y fáciles de abordar. Algunas investigaciones muestran que las competencias del comportamiento son las que establecen las diferencias entre resultados medios y sobresalientes pero son más difíciles de desarrollar que las competencias técnicas.

Según Butteriss (2001), la gestión de Recursos Humanos basada en competencias se centra, por tanto, en identificar las habilidades técnicas necesarias y desarrollar aquellas competencias bajo el agua que producirán resultados superiores. Utilizar las competencias como base para la gestión de Recursos Humanos incrementa la probabilidad de que las competencias por las que se contrató al personal sean las mismas que se desarrollan y gestionan en el trabajo y que estas capacidades constituyan los fundamentos para asumir roles de liderazgo futuros.

### 2.3.1 Tres Vertientes de Teoría y Práctica de las Competencias

Según Butteriss (2001: 279):

Una forma de entender las competencias es situarlas en una perspectiva histórica. En este siglo las competencias emergieron en tres olas principales, cada una de las cuales se ha basado sobre las anteriores, culminando en el uso

actual de las competencias como catalizador del cambio estratégico organizacional.

A este respecto identifica tres vertientes:

**- Vertiente I: La búsqueda de la actuación sobresaliente**

Las competencias han existido como concepto durante los últimos treinta años. Como lo señala Butteriss (2001), a finales de los años sesenta, el Departamento de Estado de los Estados Unidos encargó al Dr. David McClelland, de Hay/McBer Consulting, el estudio de la contratación de jóvenes agentes del Foreign Information Service (FIS).

El problema que tenía el Departamento de Estado para ese entonces era que encontraba poca correlación entre los factores que utilizaba para seleccionar candidatos y el buen desempeño de éstos en su función de diplomático en otro país. Además, de preguntarse ¿Por qué la mayoría de estos jóvenes eran hombres blancos?

El enfoque de McClelland fue simple al plantear la cuestión: ¿Que hace la gente cuando esta teniendo éxito? McClelland pidió entonces al Departamento que identificara dos grupos de agentes del FIS: un grupo de aquellos que claramente tenían una actuación sobresaliente, y otro grupo de contraste compuesto por los que solo cumplían con las expectativas. Así entonces empezó a dirigir entrevistas que denominó: “Entrevistas de Acontecimientos Conductistas” con personas de ambos grupos, centrándose en lo que hicieron en situaciones laborales pasadas. McClelland analizó posteriormente las transcripciones que lo condujeron a identificar las competencias que diferenciaban a los dos grupos. El modelo resultante resultó válido con otro grupo de agentes del FIS, lo cual le permitió asegurar que las competencias podían predecir un trabajo desarrollado con éxito.

El enfoque de McClelland para encontrar las competencias que predicen la actuación laboral incluía: el uso de entrevistas de Acontecimientos Conductista, el uso de muestras de criterio y validar las competencias para asegurar que predicen con exactitud la actuación laboral.

Como lo señala Arocena (2001), estos métodos son la base de la metodología de desarrollo de competencias de Hay/McBer por ser muy efectivos en identificar competencias y por ser un enfoque que pone énfasis en el comportamiento pasado como mejor manera de

predecir el éxito futuro.

### **- Vertiente II: Gestión Integrada de Recursos Humanos**

En esta ola se ve el cambio de un enfoque primario que identifica la actuación sobresaliente, a un enfoque más integrado a la gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Las competencias proporcionaron un lenguaje común para juntar todas las aplicaciones de Recursos Humanos, desde el reclutamiento y la selección del personal, la gestión y el desarrollo del trabajo de cada empleado, la planificación de carreras y sucesiones y, hasta la retribución del personal.

### **- Vertiente III: Gestión Estratégica**

La tercera oleada de implementación de competencias se vio afectada por el creciente cambio de finales de este siglo. Como señala Butteriss (2001:280):

La creciente liberalización de los servicios públicos, los servicios financieros y los sectores de las telecomunicaciones, la fusión de tecnologías, la eliminación de capas dentro de las empresas y la tendencia continua hacia los mercados globales han exigido soluciones integrales que incrementen drásticamente la liquidación económica de las inversiones estratégicas. Si el cambio sostenible caracterizó la primera mitad de esta década, la aceleración del cambio ha definido la segunda mitad.

Por tanto, para añadir valor estratégico, las competencias deben situarse dentro de un mayor marco integral del cambio constituido por:

- Valores y cultura: La forma en que las normas organizacionales respaldan la estrategia.
- Competencia individual y de equipo: La capacidad de la gente – individualmente o en equipo – de desplegar la estrategia.
- Retribución y reconocimiento: La forma en que se refuerzan comportamientos, capacidades y/o resultados.
- Procesos y sistemas de gestión: Los procesos clave, a través de los cuales, la dirección influye en el personal.
- Organización, equipo y diseño de trabajos: La forma en que se organizan las responsabilidades.

- Procesos y sistemas del trabajo: La secuencia de actividades a través de las cuales se transforman recursos para satisfacer las necesidades del cliente.

### **2.3.2 Las Competencias en la Actualidad**

#### **La Capacidad Innovadora Estadounidense**

Los métodos y técnicas de evaluación de los resultados de la formación basados en indicadores de desempeño, los análisis del trabajo y análisis de competencias tuvieron su origen en Estados Unidos, pero no existe un sistema nacional unificado, probablemente debido a la autonomía que es propia de cada uno de los estados de ese país.

La base de estos enfoques está en la necesidad de adecuarse a los requerimientos de calidad y alto desempeño frente a la competencia japonesa. Por ello, el gobierno norteamericano, como lo señala Lyndon (2002), proyecta crear un sistema de normas de calificación con la ayuda de la Comisión Nacional de Agencias Certificadoras (NCCA) y el Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI), que cuentan con guías para el desarrollo de estándares y programas de evaluación de competencias.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (2000: 5) indica:

El sistema incluirá tres niveles de competencias: específicas, requeridas para un cierto tipo de empleo; genéricas, comunes a un grupo de ocupaciones y básicas, necesarias para la totalidad de la fuerza de trabajo (análisis de problemas, trabajo en equipo, etc.).

A este respecto, se considera que las normas, definidas por empleadores y sindicatos serán la base de la evaluación y certificación que se propone como sistema preferencial de reclutamiento, promoción y remuneración del personal.

#### **Los Sistemas Franceses**

El sistema tradicional francés de formación y certificación estaba monopolizado por el Estado en la elaboración y asignación de diplomas profesionales y por otra parte en el diálogo social en materia de formación, pero la reconversión industrial planteó la necesidad del reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia y la flexibilización de los sistemas de formación.

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación

Profesional (2000), se desarrolló una metodología de identificación de competencias por "Grupo de Oficios", en cuyo proceso de definición participan organizaciones empresariales, sindicatos, ministerios involucrados y formación profesional, apoyados por metodólogos (Comisiones Profesionales Consultivas). Estos comités definen los referenciales o perfiles de competencias de acuerdo a las condiciones de desempeño requeridas, reconocidas y aceptadas por las partes involucradas. La metodología se apoya en el concepto de Oficio, correspondiendo o no a un diploma o un tipo de formación (inicial o continua). Los programas de formación y la certificación están basadas en los referenciales.

En 1992 se creó la Validación de Atributos Profesionales mediante la cual los trabajadores pueden certificar sus competencias con autonomía de la formación adquirida formalmente.

### **Otras Experiencias**

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (2000), en Canadá existe un gran desarrollo de la educación y la formación profesional basada en competencias. Una característica original en este caso radica en el rol que cumplen los consejos sectoriales nacionales y/o territoriales, que combinan la formación dirigida al mercado de trabajo interno con el externo.

Por otro lado, en Australia se adoptó en 1989 un Sistema Nacional de Competencias, inspirado en la experiencia británica, aunque con características propias marcadas por un contexto ideológico y social diferente, en el que tradicionalmente el estado y los sindicatos juegan un rol importante en la negociación así como los gobiernos federales en materia de educación y formación.

### **2.4 ¿Qué aporta el Enfoque de Competencias?**

El enfoque de competencias hoy en día puede sustituir al acostumbrado enfoque basado en rasgos de personalidad, con respecto al cual presenta las siguientes diferencias:

- Puesto que el enfoque de Rasgos precisa las características que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado, uno de sus principales inconvenientes es que diferentes personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta y por tanto es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y así definirlos objetivamente.

- Las pruebas de evaluación que se utilizan no suelen tener relación con las tareas que los empleados tienen que realizar en el trabajo, ya que tocan aspectos íntimos de la persona y, no predicen el éxito laboral o en la vida personal. Por tanto, este enfoque no parece ser muy adecuado para predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo.

Por otro lado, el enfoque de Competencias estudia los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y define el puesto en función de los mismos. En comparación al anterior, éste se centra en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona y facilita el empleo de conceptos más objetivos en la organización de esta manera establece los perfiles de exigencias de un puesto y define objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Este enfoque logra que las predicciones sean más seguras, válidas y fiables es la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas, además permite emplear pruebas de evaluación más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Entre las aportaciones del enfoque de competencias se tiene que es un buen predictor del comportamiento del futuro de las personas en la organización y que esta encaminado a lograr resultados en rendimientos excelentes o simplemente satisfactorios.

Según Llorente (1999), citado por Valle (2000) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado comparten los puntos comunes que se detallan a continuación:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. Su desarrollo requiere experiencia práctica.



- Todos los puestos llevan asociado un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia, pueden aparecer desajustes que habrá que analizar.

## **2.5 ¿Cómo se está Aplicando el Enfoque de Competencias?**

El enfoque de competencias es de gran utilidad y se caracteriza por su elevado potencial para incrementar las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Según Butteriss (2001), la aplicación más generalizada del enfoque de competencias toma en cuenta las competencias clave para un cargo y las que nos claves.

Las competencias claves son los grupos de competencias interrelacionados (habilidades, conocimientos, comportamientos, motivaciones) requeridas por los empleados, que:

- Son puntos focales para conseguir máximos resultados
- Esenciales para el éxito continuo de la organización
- Capaces de predecir los mejores resultados
- Suficientemente genéricos para aplicar a todos los empleados de la organización
- Están alineados con las estrategias empresariales de la organización

Por otro lado, las competencias no clave son competencias (habilidades, conocimientos, comportamientos, motivaciones) requeridas por los empleados, que:

- Se derivan de competencias clave
- Están alineadas y distinguen los máximos resultados a nivel de división, grupo de empleados, familia de trabajos y/o trabajo.
- Son diferentes para diferentes divisiones, grupos de empleados, familia de trabajos y/o niveles de trabajos.

A pesar de esta aplicación, diferenciada en competencias clave y no claves, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que se pudiese obtener del modelo de competencias. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico y entre los más frecuentes se destacan:

- **Confusión terminológica:** a un mismo componente se le denomina de distintas formas.
- **Disparidad de criterios:** derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- **Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles:** no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.
- **Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas:** empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

A pesar de todo, Chavaría (2002) señala que el enfoque de competencias despierta gran interés debido a:

- Necesidad de modernizar la gestión de recursos humanos
- Necesidad de mayor integración
- Necesidad de agregar valor a través la gestión de las personas
- Demandas de desarrollo de profesionales
- Políticas gubernamentales
- Divulgación en el campo profesional.

### **2.5.1 Delineamientos Principales de la Estructura del Modelo de Gestión por Competencias**

#### **¿Qué es la gestión por competencias?**

Según Cruz y Vega (2001), la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo por parte de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la misma del trabajo de la gestión de las

personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuye a crear las ventajas competitivas de la organización.

### **Premisas Básicas del Modelo**

Cumdlar (2001) señala que es necesario tener algunas premisas básicas que aseguren las acciones gerenciales para establecer un modelo de gestión por competencias:

- Es necesario saber que cada puesto de trabajo en una organización tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales con un perfil de competencias específico.

- Garantizar que aquéllos que ocupan puestos gerenciales deben dar oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- Estar conscientes de que siempre habrá lugar para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se considera como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

### **Las Etapas en la Implementación del Modelo**

Como indica Kravetz (2000), la gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

#### **1. Sensibilización**

La sensibilización de las personas claves que gerencian los puestos de trabajo, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización se podrá lograr a través de:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar los errores del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

#### **2. Análisis de los puestos de trabajo**

Al tener el compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda

etapa en la cual se debe:

- Verificar si los planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, enumerando las actividades correspondientes a cada uno.

### **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en enumerar las competencias requeridas para cada área y diseñar los perfiles en base a éstas. Según Casinelli y Romero (1994: 58), el perfil de competencias se define como:

El listado de conocimientos prácticos y/o aplicados indispensables para desempeñar efectivamente los roles y responsabilidades dentro de los puestos de la organización, indicando de esta manera, lo que el empleado debe saber para desempeñar las actividades claves por los puestos y su mejoramiento continuo.

Según Overfield, (1989: 25) “El perfil de competencias es el listado de conocimientos de un puesto que cualquier ocupante debe saber para poder desempeñarse eficientemente”.

Según Gramigna (2000), las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Por tanto, una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Naranjo (1996), afirma que los modelos o perfiles de competencias dependen en cierta forma de la naturaleza del negocio y la situación del mercado actual o deseado y clasifica los modelos en:

**Perfiles de competencias esenciales:** Aquellas necesarias para actuación promedio o minimamente aceptado.

**Perfiles de competencias diferenciadora:** Referidas a discriminar actuación laboral

alto o muy por encima del promedio establecido.

**Perfiles de competencias técnicas y/o personales:** referidas a capacidades por conocimientos y habilidades.

**Perfiles de competencias genéricas:** Relacionadas con el conocimiento técnico y el contenido del trabajo en sí.

**Perfiles de competencias orgánicas:** Aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones.

#### **4. Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles**

Este proceso es primordial para el éxito del modelo, en el cual los gerentes serán responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia e insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño afín o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias o por el contrario serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

##### **2.5.2 Desarrollo del Modelo de Competencias**

Para lograr el éxito en una organización las competencias deben estar vinculadas a la intencionalidad estratégica de ésta. Es por eso que muchas iniciativas de competencias han fracasado ya que los defensores no supieron responder a la pregunta: ¿Como respaldarán las competencias nuestra misión y nuestros valores, y proporcionaran ventaja competitiva?

Para responderla, primero se debe enfocar las actividades que desarrollen el modelo de competencias, tomando en cuenta: los trabajos específicos dentro de la organización, las familias de trabajos o un nivel laboral que mezcle funciones.

Por otra parte, algunas organizaciones orientan sus esfuerzos en establecer las competencias organizacionales claves que describen los comportamientos requeridos por todos los trabajos que fortalecen y respaldan la misión y los valores de la organización. Cada enfoque tiene sus ventajas y sus limitaciones.

##### **Proceso de definición de Modelos de Competencias**

Hooghiemstra (1996) señala los siguientes pasos para la definición del modelo de

competencias:



La mayoría de las empresas invierte muy poco en el desarrollo de sus equipos, ya sea porque carecen de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por ello, según Gramigna (2000), la gestión por competencias, además de llenar vacíos, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- La gestión del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con

posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### **Limitaciones del modelo:**

- Puede reforzar límites territoriales entre personas o equipos
- Potencial de falta de coherencia en competencias entre familias de trabajos
- Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles.
- Potencial riesgo de perder la singularidad de funciones o trabajos individuales
- No se centra en requisitos del trabajo o rol individual
- Uso limitado para captación y gestión por resultados, a no ser que se combine con otros enfoques. (Butteriss, 2001).
- La certificación por competencias no es aplicable en los países en donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tengan sistemas de certificación por competencias.

La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos (Valle, 2000).

## **2.6 Reclutamiento y Selección de Personal**

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. El reclutamiento es una actividad de divulgación, mediante la cual la empresa ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, mientras que la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente,

restrictiva.

### **2.6.1 Reclutamiento**

Según Portillo (2003), se denomina reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del proceso de reclutamiento. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Para el proceso de reclutamiento, primero se debe identificar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Este plan puede ser muy útil, porque muestra las vacantes actuales y las que se examinan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe y si el lo considera necesario podrá pedir al gerente, que solicito al nuevo empleado, información adicional.

Stewart (2001) señala que también debe considerarse el entorno a la hora de reclutar. Los límites de ese entorno se ocasionan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos. Políticas de la compañía. Planes de recursos humanos. Prácticas de reclutamiento. Requerimientos del puesto.

Los reclutadores que trabajan en una compañía grande, con avanzada tecnología y que siguen una política basada en promociones internas, como es el caso de las compañías de servicios petroleros que conforman la muestra de la presente investigación, tienden a usar un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento ya que estos planes pueden estipular cuales puestos se deben ocupar con personal interno y cuales se deben llenar externamente.

### **Requisitos del Puesto**

Para Socorro (2000), el reclutador debe preguntarse: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? Para esto se ha establecido que las habilidades esenciales que debe tener una



persona son:

- La capacidad de leer y escribir bien
- Una actitud de responsabilidad profesional
- La capacidad de comunicarse con otras personas
- La disposición para aprender

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Sin embargo una persona muy calificada puede encontrar en su puesto mínimos desafíos a su capacidad profesional, lo que conlleva a un bajo nivel de satisfacción en el trabajo.

Para establecer las responsabilidades del puesto que se quiere ocupar y obtener candidatos adecuados es importante responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es necesario hacer? ¿Qué es necesario saber? ¿Qué es necesario aprender? ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Además, como lo indica Rosillón (2001), es muy importante que el reclutador tome en cuenta: los costos, incentivos y canales de reclutamiento.

**Costos:** Todo reclutador debe trabajar de acuerdo al presupuesto asignado que por lo general es muy poco flexible ya que el identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser muy costoso para la organización.

**Incentivos:** Las compañías modernas también venden su imagen laboral con incentivos y programas que dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

### **Medios de reclutamiento**

Según García (1999), la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

Por ello, como lo indica Chiavenato (2001), es importante identificar los medios de reclutamiento, los cuales construyen las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento para identificar la disponibilidad interna y externa de candidatos, es decir: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

### **Reclutamiento Interno**

Es llenar la vacante que se presenta mediante la rotación de personal y estos pueden llegar a ser:

- Ascendidos (movimiento vertical)
- Transferidos (movimiento horizontal)
- Transferidos con promoción (movimiento diagonal).

### **Ventajas del Reclutamiento Interno**

- Menos costoso para la empresas ya que no se tienen que hacer gastos de avisos de prensa, pagos a empresas cazadoras de talentos, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes tardanzas del reclutamiento externo.
- Es mas seguro y valido ya que esta persona ha sido evaluado durante un cierto tiempo, no necesita de un periodo de prueba y ya esta integrado en la organización.
- Lleva a los trabajadores a sentirse motivados por la posibilidad de un ascenso en la organización.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, sabiendo que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente se las merezcan.

### **Desventajas del Reclutamiento Interno**

- Si al existir la posibilidad de ascenso dentro de la organización y esta no se ofrece en un momento adecuado se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su

potencial y en sus ambiciones. Además que puede traer como consecuencia: apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior (Portillo, 2003).

- Los empleados al solo conocer las políticas y directrices de su organización, se adaptan y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede presentar soluciones importadas de otras empresas.

- El reclutamiento interno sólo debe efectuarse a medida de que el candidato interno ante una situación tenga efectivamente condiciones de por lo menos igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### **Reclutamiento Externo**

Es llenar la vacante que existe con candidatos externos a la empresa que vienen por técnicas del reclutamiento

### **Ventajas del Reclutamiento Externo**

- Trae nuevas experiencias en la organización, lo cual significa que la empresa adquiere nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de esta.

- Renueva y mejora los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga capacidad igual o mayor a la existente en la empresa.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren

reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y así obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período (Portillo, 2003).
- Es más costoso que el reclutamiento interno por todos los canales de reclutamiento que se usan, etc.
- Es menos seguro ya que no se conoce ni el origen, ni la trayectoria de los candidatos por lo que la empresa ingresa al personal por razón de un contrato que estipula un período de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Se afecta la política salarial de la empresa cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **Canales de reclutamiento:**

Los canales constituyen las fuentes de Reclutamiento más usuales, como por ejemplo, la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos" (Portillo, 2003).

En cuanto a los contactos de amistades: los empleados de la empresa pueden referir candidatos potenciales al departamento de recursos humanos y esto traería muchas ventajas a la organización ya que estos candidatos poseen cierto conocimiento de la organización, además trataran de esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó, entre otras.

Los anuncios de solicitud de personal (avisos de prensa): Detallan el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y suministran instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se buscan candidatos muy especializados pueden ponerse anuncios en revistas y periódicos profesionales. Esta técnica puede traer como desventaja que se produzca un alud de solicitudes, o por el contrario, encontrar escasa respuesta, por lo que se recomienda ser breve y conciso.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo) (Portillo, 2003).

### **2.6.2 Selección de Personal**

#### **Visión tradicional**

La visión tradicional busca definir el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Lo cual determina el perfil del candidato, en términos de Saber y Experiencia.

Según Gago (2001), la búsqueda de los candidatos y la criba se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la criba son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

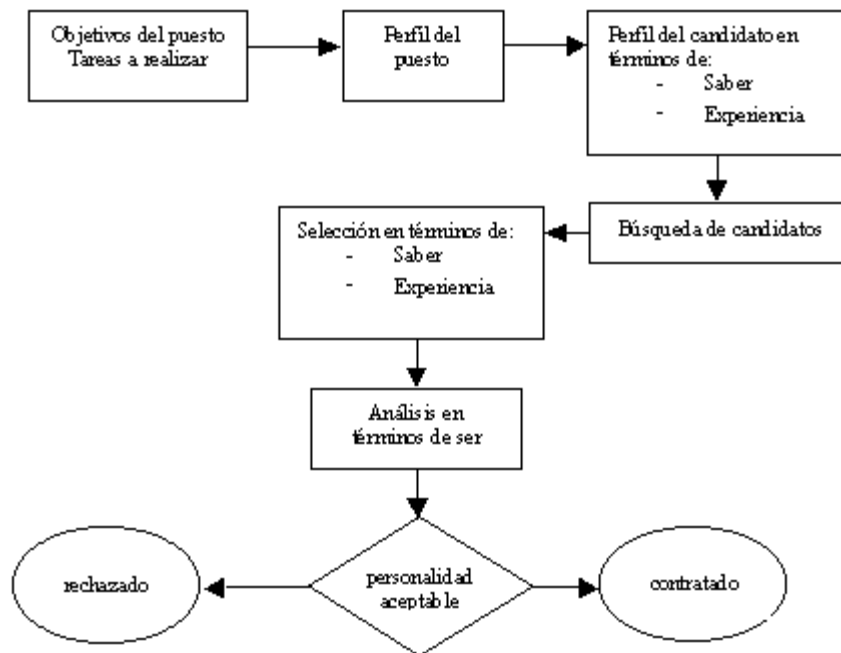


Gráfico 3. Proceso de Reclutamiento y Selección. Fuente: Gago (2001)

Este resultado optimiza objetivos parciales pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia (ídem).

Eficacia del grupo – Suma (eficacias individuales) = **Sinergia**

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

### Una nueva visión

En esta nueva visión se intenta pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Primero se trata de definir a la empresa como un sistema global que se debe optimizar para así poder analizar su situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

Al definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia se hace necesario precisar el puesto como centro individual de trabajo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

La nueva selección de personal ha observado que en las empresas, las razones por las que se contrata a un trabajador no suelen ser nunca las que motivan su despido. Porque se contrata a las personas por lo que saben, y se les despide por lo que son.

### **Concepto de Selección**

Según Pérez (1999), la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

### **Comportamientos claves al seleccionar y contratar personal:**

- Utilizar procesos y modelos de planificación de recursos informatizados
- Identificar y utilizar dimensiones de trabajo cruciales al desarrollar criterios de selección
- Escribir y distribuir anuncios que atraigan a solicitantes cualificados para satisfacer las necesidades empresariales
- Desarrollar estrategias de captación eficaces y oportunas en costes.
- Utilizar métodos de entrevistas basados en modelos de comportamiento
- Empezar procesos de selección que respalden los derechos humanos, la igualdad laboral y las estrategias que valoren la diversidad.
- Determinar una disposición laboral apropiada para ocupar puestos vacantes.
- Ayudar a la dirección en el desarrollo de planes de captación y sucesión
- Asegurar orientación y documentación a los nuevos empleados.
- Desarrollar perfiles de éxito (Butteriss, 2001).

## **Objetivos y desafíos de la selección de personal**

Existen tres elementos esenciales que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección:

- La información que propone el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Lo ideal para el proceso de selección es contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles. Es importante definir que cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección pero si es sencillo de llenar, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede deducir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. Es necesario que este departamento haga un buen proceso de selección ya que solo así podrá lograr sus objetivos, cumplir sus desafíos y no perder la oportunidad de ingresar a la organización personas con gran potencial.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las



necesidades generales de la organización:

**Paso 1: recepción preliminar de solicitudes:** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

**Paso 2: Pruebas de idoneidad:** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

**Validación de pruebas:** La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante.

**Paso 3: Entrevista de selección:** Consiste en una disertación formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Constituye la técnica más ampliamente utilizada por su flexibilidad.

**Tipos de entrevista:** Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

**Entrevistas no estructuradas:** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

**Entrevistas estructuradas:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

**Entrevistas mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

**Entrevistas de solución de problemas:** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado.

**Entrevistas de provocación de tensión:** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

**Paso 4: verificación de datos y referencias:** Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

**Paso 5: Examen médico:** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

**Paso 6: Entrevista con el supervisor:** El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

**Paso 7: Descripción realista del puesto:** Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

**Paso 8: Decisión de contratar:** La decisión de contratar al solicitante señala el final

del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si este se hace de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para esto, se requiere de retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia anticipada o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

### **2.6.3 Reclutamiento y Selección de personal a través de los perfiles de competencias**

El reclutamiento y selección de personal es sin duda alguna uno de los tantos problemas que enfrentan las organizaciones. Esto debido a que dicho departamento es el encargado de realizar el reclutamiento y selección del recurso humano adecuado que una empresa necesita, lo cual está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma; es decir, que la importancia y responsabilidad que tiene el subsistema de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa es inmenso y de esto va a depender en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

La mayoría de las empresas tratan de tener el mejor criterio de reclutamiento y selección por la importancia que esto acarrea, sin embargo existe numerosas empresas que en la actualidad aún utilizan el método tradicional de reclutamiento y selección. Según Mondy (1997), el proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Sin embargo, desde hace algunos años se ha venido introduciendo el concepto de perfiles de competencias en el reclutamiento y selección de personal como una forma

innovadora y recomendable de realizar dicho proceso. Al introducir los perfiles de competencias en el reclutamiento y selección de personal se da un gran cambio, ya que por una parte la existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de una organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal y además la persona encargada de la selección y reclutamiento puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predice con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista y perfeccionando la determinación de qué tipo de metodología de evaluación realizar. Como señalan Fernández y Reyes (2001), actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con el enfoque de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, y además permite disminuir el tiempo de preparación que necesita un individuo para desempeñarse con eficiencia y que éste maximice sus logros.

Al reclutamiento y selección por competencias se le atribuyen numerosas ventajas en diversas teorías pero a su vez los consultores pueden encontrarse con ciertos problemas como que un candidato a un cargo tiene todos los conocimientos necesarios para desempeñarse correctamente en ese cargo, pero al comparar su perfil de competencias con el perfil de competencias del cargo vacante este no cumple con todas las competencias exigidas. Es ahí cuando los consultores se encuentran en un gran dilema. Todo esto lleva a plantearse el hecho de estudiar si realmente todo lo que se expone sobre la utilización de perfiles de competencias es cierto y si se corresponde con los basamentos teóricos o por si el contrario su

implementación ha traído para las empresas menos beneficios, o más problemas.

Es necesario ver la importancia de tomar en cuenta las competencias para el desempeño del cargo y lo significativo que ha sido el establecimiento de perfiles de competencias para el departamento de reclutamiento y selección de personal. Es por esta razón que se decide hacer un estudio para diagnosticar y analizar las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección de las empresas de servicios petroleros establecidas en Venezuela.

Los sistemas de selección deben poseer ciertas características para resultar eficaces:

- Deben identificar adecuadamente que candidatos es el que se adapta más al puesto.
- No debe existir ningún tipo de discriminación a la hora de determinar los candidatos mas adecuados al puesto
- Deben tener una buena relación costo/eficacia, es decir que el tiempo y el dinero que se utilizan en la creación y aplicación del modelo deben ser justificados por la calidad de las personas seleccionadas.

Estas tres características se pueden conseguir a través del diseño e implementación de un sistema de selección basado en el modelo de competencias. Para llevar a cabo este sistema, se debe de tener las competencias necesarias para que una persona se desempeñe eficientemente en el puesto a cubrir.

Hay Group citado por Butteriss (2001), durante sus años de estudios en las diversas organizaciones a nivel mundial, ha seleccionado 20 competencias genéricas que deben de ser tomadas en cuenta en el proceso de selección y están agrupadas en 6 grupos.

## Competencias genéricas

<b>Grupo de Competencias</b>	<b>Competencia</b>
a. Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por el logro</li> <li>• Interés por el orden y la calidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>
b. Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Orientación al servicio al cliente</li> </ul>
c. Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Conocimiento organizativo</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul>
d. Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
e. Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Conocimiento y experiencia</li> </ul>
f. Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza en sí mismo</li><li>• Comportamiento ante fracasos</li><li>• Compromiso con la organización</li></ul>
--	---

Al reclutar personal se deben utilizar las competencias ya que describen las exigencias de las distintas posiciones y ayuda a desarrollar a los empleados para asumir responsabilidades presentes y futuras. Cada organización tendrá que personalizar las competencias requeridas por su función de recursos humanos, en particular en relación a las actividades de desarrollo. No obstante, estas definiciones sirven de base para empezar a definir las competencias requeridas (Butteriss, 2001).

Un modelo de selección por competencias, reúne todas estas características, ya que al investigar las competencias que debe tener el ocupante del puesto para tener un desempeño superior, se está garantizando que los seleccionados conseguirán excelentes resultados cuando ocupen sus puestos. El modelo de selección por competencias toma como punto de partida el rendimiento del puesto y no el contenido de este.

Según Dalziel, Murria y Otros (1996), una de las desventajas de este proceso es que aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar, tomando en cuenta solamente el contenido del puesto, cuales de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. Por lo contrario, las técnicas de selección basados en competencias, no empiezan por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de qué es lo que el puesto debe producir como resultado.

#### **2.6.4 Sistema de selección y captación de personal basado en competencias**

Las competencias facilitan un marco de criterios para llevar a cabo la selección, introduciendo variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización, considerar la diferencia entre

competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (Mertens, 1996).

Pasos en el diseño de un sistema de selección y captación de personal basado en competencias según Butteriss (2001):

**1. Desarrollar modelos de competencias:** El primer paso requiere el desarrollo de un modelo de competencias para el puesto o puestos de trabajo a ocupar.

**2. Desarrollar la arquitectura del sistema:** Para poder desarrollar alguna herramienta de selección, muchas organizaciones tratan de responder primero cuestiones de diseño básicas asociadas con el nuevo proceso. Debería distinguirse entre “captación”, que incluye actividades de búsqueda de candidatos potenciales y “selección”, que incluye el proceso de evaluar los candidatos más adecuados una vez identificados. La tabla a continuación subraya las cuestiones claves que deberían responderse en esta fase. Claramente, las respuestas a muchas de estas preguntas dependerán del número de puestos ofertados, del número esperado de aspirantes y de los recursos internos disponibles para gestionar el proceso.

Cuestión	Preguntas claves
1. Propósito del sistema	<p>¿Por que la organización necesita un nuevo sistema de selección?</p> <p>¿Cómo se relaciona el proceso de selección con la misión y los valores?</p> <p>¿Quiénes son las principales partes interesadas y que criterio se utilizara para determinar el éxito del nuevo sistema de selección?</p>
2. Estrategia para la captación	<p>¿Cuáles son las necesidades actuales de la organización, en cuanto a trabajos/roles específicos?</p> <p>¿Debería la capacitación ser un proceso continuo durante el año?</p> <p>¿Quién gestionara el proceso de captación?</p>



	<p>¿Quién será responsable de asegurar que haya candidatos de distintos grupos designados?</p>
3. Solicitud y prefiltrado	<p>¿Cuáles son los ratios de solicitantes por puesto vacante?</p> <p>¿Qué criterios se utilizan para filtrar candidatos al principio?</p> <p>¿Cómo se ponderaran dichos criterios?</p> <p>¿Quién gestionara los procesos de solicitud y prefiltrado?</p> <p>¿Se gestionara a nivel local o central?</p> <p>¿En que se diferenciara el proceso de prefiltrado para los candidatos internos?</p>
4. Proceso de evaluación	<p>¿Qué competencias esenciales deberían abordarse y con que nivel de actuación?</p> <p>¿Qué métodos se utilizaran para evaluar las competencias "por encima de la superficie marina"? (modelo del iceberg)</p> <p>¿Qué feedback recibirán los solicitantes, y cuando lo recibirán?</p> <p>¿Quién administrara el proceso (interno o tercero)?</p> <p>¿Cómo se medirá la eficacia y validez continuas?</p>
5. Decisiones finales de selección	<p>¿Quién tendrá peso en las decisiones finales de selección?</p> <p>¿Cuál es el rol de Recursos Humanos frente al de la dirección?</p> <p>¿Cuál es el proceso para ofertas de empleo?</p>

Cuadro 1. Guías para desarrollar la arquitectura de un sistema de selección basado en competencias. Fuente: Butteriss (2001).

**3. Seleccionar herramientas de evaluación:** Después de tener la arquitectura del sistema se deben elegir los métodos para evaluar las competencias claves. Los métodos de evaluación de competencias suelen clasificarse en las siguientes categorías:

- **Test estandarizados:** Estas pruebas pueden utilizarse para evaluar la capacidad mental y las características de personalidad, además de proporcionar un método válido y preciso para evaluar las competencias individuales. Los tests estandarizados pueden ser un método eficaz en costes al reducir el número total de candidatos en las primeras fases del proceso de evaluación, como los cuestionarios de Evaluación de Competencias.

- **Cuestionarios de Evaluación de Competencias:** También es un método eficaz en costes y contiene un conjunto de comportamientos relacionados con distintas competencias laborales específicas. Este enfoque ofrece a los candidatos una visión previa realista del puesto de trabajo y reduce la base inicial de candidatos. Los candidatos que completan el cuestionario suelen ser de mayor talla y con frecuencia están más preparados para un Entrevista de Acontecimientos Conductistas.

- **Entrevistas de Acontecimientos Conductistas:** Este método es muy parecido a los métodos de entrevistas descrito con anterioridad para desarrollar modelos de competencias. Con objetivos de evaluación, se desarrollan cuestiones abiertas para cada competencia, proporcionando al candidato una oportunidad de recordar situaciones pasadas en las que tuvo la oportunidad de demostrar las competencias requeridas para el trabajo.

- **Simulaciones relevantes para el trabajo:** Estos ejercicios proporcionan una oportunidad de observar a candidatos demostrar competencias vitales en el puesto de trabajo. Son particularmente útiles para evaluar una amplia variedad de capacidades de pensamiento e interpersonales. Diferentes tipos de simulaciones que pueden utilizarse para evaluar competencias incluyen: despachar una bandeja de entrada tareas de grupos sin líder, simulacros de roles y casos empresariales.

**4. Diseñar el proceso de evaluación:** La mayoría de sistemas de selección basados en competencias contienen diferentes fases de evaluación u obstáculos que los candidatos deben superar. El reto en esta fase es ordenar secuencialmente los métodos de evaluación para que otros métodos, mas amplios y menos intensivos laboralmente, como test y cuestionarios de auto evaluación, puedan utilizarse para prefiltrar candidatos, reservando los enfoque mas

específicos, intensivos en recursos, incluyendo Entrevistas de Acontecimientos Conductistas y las simulaciones, para los candidatos con mas probabilidad de poseer las competencias cruciales.

Una cuestión vital para los profesionales de Recursos Humanos ha sido como predecir quien tendrá éxito en un trabajo. La selección y captación de personal implica emparejar las capacidades individuales y los requisitos del puesto de trabajo con los beneficios esperados, incluyendo mayor satisfacción laboral, mayor productividad y menor rotación de personal. Y aun así, para muchas organizaciones estas expectativas solo se cumplen parcialmente.

Los sistemas de selección basados en competencias proporcionan una ventaja competitiva a las organizaciones, ofreciendo un enfoque disciplinado y válido para evaluar las capacidades individuales que se relacionan directamente con el éxito en el trabajo. Han demostrado:

- Reducir considerablemente la rotación de personal, incrementando la satisfacción en el trabajo a través de una igualación mejor entre persona y puesto: los empleados satisfechos tienen menos probabilidades de irse de la empresa.
- Reducir la curva de aprendizaje y mejorar la productividad de los nuevos empleados, ya que estos poseen las competencias cruciales para desempeñar el trabajo.
- Incrementar la objetividad y consistencia legal de las decisiones de contratación, mostrando con claridad como los métodos de selección evalúan las competencias laborales que llevan al éxito en el puesto de trabajo, sin discriminar en función del pasado, del sexo o de la edad del empleado.

Tal como señala Socorro (1999), citado por Harris (2001), sin duda alguna, habrá profesionales que se preguntarán cómo debe ser entonces el proceso de selección, si constantemente se cuestionan las prácticas tradicionales, pues no pareciera advertirse ninguna otra forma que garantice la captación sin pasar por los filtros existentes. Tal vez la respuesta a esta inquietud no se encuentra en el proceso mismo, sino en el porcentaje que se le otorga a cada uno de los elementos que lo integran, y es justamente allí donde pueden observarse los tres nuevos paradigmas que habrán de liderar la selección del nuevo talento en lo sucesivo.

**Primer paradigma: "No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo"**

Hoy en día, el conocimiento no debe ser amparado únicamente con la presentación de las credenciales necesarias. Según Socorro (1999) citado por Harris (2001), los títulos no son garantía de sabiduría ni experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto. Es por ello que en la selección del talento no debe ser una limitante el nivel académico, más sí la profundidad del conocimiento. El saber, en el siglo XXI, debe ser medido por la amplitud, trascendencia e impacto que este pueda y deba causar en las organizaciones.

Y es por eso que los responsables de seleccionar deben establecer el proceso de perfeccionamiento y certificación del personal que posea el conocimiento de manera empírica y no formal, orientándolo al desarrollo de sus competencias y, a la vez, haciendo uso de su potencial.

Obedeciendo al nivel que va a ocupar la persona en la empresa no será suficiente para seleccionarlo, el solo hecho del saber ya que no todas estas personas que poseen el conocimiento lo ponen en práctica o lo usan en beneficio de la organización.

**Segundo paradigma: "el valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe"**

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto es importante decir que cuando el conocimiento no se pone en práctica, éste constituye un elemento inútil para la empresa, ya que es lo mismo que no poseerlo.

Por tanto, la selección del talento habrá de orientarse a investigar la capacidad creativa que posea el candidato, pues este es su elemento transformador. "Es precisamente en la práctica que puede medirse la profundidad del conocimiento, cuando se demuestra la factibilidad de transformar un hecho abstracto, una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado" (ídem: 6).

Se pueden observar otros componentes fundamentales en las competencias de los individuos, al pasar éstos de generar ideas o soluciones basadas en sus conocimientos, a ser ejecutores del programa. Y es ahí donde quedan demostradas sus habilidades.

### **Tercer paradigma: "lo que se hace con lo que se sabe, debe agregar valor"**

Con los dos planteamientos anteriores, según Stewart (2001) se puede observar que en los países desarrollados, la búsqueda se está orientando en un sentido distinto al tradicional. En especial señala:

Si antes lo importante era el documento que certificara como conocedor, hoy lo importante es conocer, pero más allá de ello el producto del conocimiento determina la profundidad del mismo, sin embargo se puede generar una respuesta sin que esta cubra todas las expectativas que se desean y es en ese preciso momento donde *generar valor* hace la distinción entre lo que se sabe y lo que se hace con lo que se sabe" (p. 8).

En los últimos años, las personas se han vuelto muy operativas en las empresas ya que no le dan valor ni a la tarea, ni al proceso. Esto produce que el conocimiento no trascienda, se pierda el tiempo y se deteriore la calidad del capital intelectual de la organización.

Es por esto que la búsqueda de talento debe ser orientada a aquellas personas que sean capaces de agregar valor a su gestión a través de su conocimiento, y a la vez estén capacitados para mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez.

Es importante aclarar que estos tres nuevos paradigmas no sugieren que los títulos académicos no deban ser tomados en cuenta, ya que para lograrlos, los profesionales necesitaron esfuerzo y motivación. Lo que se cuestiona es la extremada importancia que se le da a éste, ya que en realidad lo necesario para que las empresas progresen es la capacidad que tenga su personal para poner en práctica sus conocimientos a fin de lograr un desempeño eficiente, encontrando la respuesta eficaz a los problemas que se presenten.

Es decir, si la empresa selecciona a un personal que posee conocimiento, que lo pone en práctica y el resultado de éste genera valor agregado, entonces es una empresa con un personal de impacto estratégico con capacidades operativas que redundarán en beneficio de la organización.

## **2.7 Evaluación de Desempeño**

El uso del perfil de competencias no sólo ha mejorado el Proceso de Reclutamiento y Selección, sino que también ha sido aplicado en los demás procesos que conforman la Gestión de Personal, como se aprecia en el gráfico 4.



Gráfico 4. Metodología de Aplicación a la selección y desarrollo de personas. Fuente: Harris (2001)

Es por esto, que se ha tomado en cuenta en esta investigación, el preguntarle a los Gerentes del Departamento de Recursos Humanos de las empresas de servicios petroleros, en que otros procesos utilizan el perfil de competencias.

En particular, la evaluación de desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según Writher y Heith (2000), un buen sistema de evaluación puede identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Chiavenato (1999: 96) indica que

mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los

empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento.

### **Desarrollo de Carrera**

Es el esfuerzo concentrado y coordinado entre individuos y organización. Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa.

### **Cuadros de Reemplazos**

Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de situaciones dentro de una organización. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: El desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los subordinados también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

En todos los niveles, los cuadros de reemplazo potencial y las de sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confiabilidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas que nos sean consideradas promovibles.

### **Detección de necesidades de Adiestramiento:**

Según Espinoza (2000), las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesaria, la utilización de medios que se encarguen de recolectarlos de manera mas eficiente posible.

## **Mejoramiento de Procesos**

El propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas (Montano, 1999).

Por último se hace necesario explicar cuales serian los errores típicos en la contratación de personal y que significa contratar excelentemente, y así poder sustentar en las conclusiones de esta investigación, si el reclutar y seleccionar personal a través de perfiles de competencias ayuda a eliminar estos errores y a contratar con excelencia.

### **2.8 Errores típicos en la contratación de personal**

Para Rodríguez (2000), reclutar, seleccionar y contratar personal es la función crucial, crítica y esencial para la efectividad integral de cualquier organización, desafortunadamente, en estos procesos se presentan los mayores descuidos en las empresas, tales como los que se indican a continuación

#### **1. Contratar con base en “sensaciones viscerales”**

Es importante contratar a las personas que causan buena impresión. Esta impresión se origina en la presencia del candidato, su forma de hablar, entre otros. Estas son importantes, pero no deben ser los únicos factores por considerar en la decisión de contratación debido a que esta primera impresión no se ve en la práctica, en la relación de trabajo rutinaria, cuando el desempeño día a día no es satisfactorio. Lo que da lugar a frustración, resultados inadecuados, costos innecesarios, inapropiado ambiente de trabajo y mal ejemplo de trabajo para otros empleados de la empresa.

#### **2. Contratar con apego solo a la trayectoria académica o laboral o a una recomendación**

El ser recomendado, tener preparación académica o una importante experiencia laboral no asegura que los resultados sean buenos. Primero por las diferencias culturales entre cada empresa ya que las características positivas de un candidato pueden funcionar en una cultura



organizacional y en otra no. También es importante tomar en cuenta que las empresas deberían investigar con más profundidad el desempeño de un candidato en sus trabajos anteriores ya que este pudo haber sido insatisfactorio. Por último, la preparación académica no es sinónimo de competencia o de capacidad, ya que a veces suelen ser solo conocimientos teóricos y no prácticos.

**3. Contratar precipitadamente porque urge cubrir un puesto, aunque el candidato no sea idóneo.**

Si bien es importante la velocidad de respuesta para suministrar candidatos idóneos, nunca será conveniente contratar candidatos que no llenan óptimamente las características necesarias, solo para satisfacer la urgencia de un departamento. En última caso siempre existe la posibilidad de contratar servicios externos para atender necesidades de trabajo impostergables.

**4. Contratar a un candidato que, a corto plazo, va a sentir que el puesto es pequeño para el o ella.**

En una época de alto desempleo, muchas personas están dispuestas a aceptar prácticamente cualquier puesto, aunque no satisfaga sus expectativas, con tal de tener trabajo. Si uno de estas personas se considera que vale mucho para un cargo pero acepta las condiciones que se le ofrecen, lo mas probable es que continuara buscando otra oportunidad mejor y que, en cuanto se le presente la oportunidad, abandonara el puesto que acepto por conveniencia del momento.

**5. Contratar a quien no va a realizar su mejor esfuerzo en el puesto, aunque reúna los requisitos**

Según Rodríguez (2000), en un proceso efectivo de selección se deben detectar las aspiraciones de los candidatos. Debe buscarse armonía entre las expectativas –justificadas o no- de un candidato y lo que ofrece el puesto que se pretende cubrir. Si no hay armonía entre las expectativas de un candidato y lo que el puesto le puede proporcionar, no deberá contratarsele, pues en un plazo corto mostrara su insatisfacción, que repercutirá en un desempeño insatisfactorio.

## **6. Contratar a un empleado sin el convencimiento o aceptación total del superior jerárquico a quien le va a reportar**

Es un grave error imponerle un candidato a la persona que va a ser su jefe inmediato, aunque reúna óptimamente los requisitos del puesto ya que este puede hacerle difícil el trabajo, no entrenarlo adecuadamente o encontrarle fallas y defectos con facilidad. En toda decisión de contratación, el superior inmediato debe tener la última palabra y estar absolutamente convencido de la eficiencia de quien se va a contratar.

## **7. Contratar con base en una remuneración mucho menor de lo que la persona ha venido percibiendo en el empleo anterior**

Esta situación puede ocurrir con frecuencia en un mercado de alto desempleo, en el cual se puede obligar a un candidato a que acepte un salario muy por debajo de lo que percibía trayendo como consecuencia que la persona se sienta que le están obligando a cambiar su estilo de vida y por esto trabajara con resentimientos y no perderá oportunidad para conseguir un trabajo en el cual le paguen lo que cree que merece.

## **8. Contratar a quien puede, pero no quiere**

Si un candidato tiene aspiraciones muy distintas a las que ofrece su puesto, porque no es un trabajador dedicado, porque le aburre lo que sabe hacer bien o por otras actitudes inapropiadas, llega a ocurrir que, aun cuando un empleado reúna las características que requiere una posición, en la practica no se desempeñe eficazmente. Esto evidencia una falla en la selección del candidato o una insistencia excesiva de alguien interesado en su contratación.

## **2.9 ¿Qué significa contratar excelentemente?**

En primer lugar, Rodríguez (2000) señala que debe hacerse un proceso intenso de reclutamiento que permita identificar a los mejores candidatos en el mercado. La situación de alto desempleo da lugar a que existan muchos mas candidatos disponibles, pero no quiere decir que abunden los candidatos idóneos para una posición ya que éstos siempre han sido escasos. La búsqueda para un puesto siempre debe ser exhaustiva. No hacerlo puede obligar a contratar a alguien capaz, pero no considerar a otros posibles candidatos muy superiores en capacidad y sobre todo en su potencial, es decir, en sus competencias.

Según Rodríguez (2000), el proceso de selección debe asegurar que existe razonable

armonía – por lo menos – entre las características, valores, cualidades, competencias, potencial y aspiraciones del candidato con lo siguiente:

- El estilo de mando, la manera de ser, las cualidades, los defectos y las expectativas de sus jefes inmediatos y colegas.
- La cultura, el estilo de operación y el ambiente de la empresa
- Las políticas de remuneración y de desarrollo del personal
- Las posibilidades de crecimiento del puesto y del área en que va a trabajar. Hay puestos o áreas con poco o nulo techo para crecer, lo que para algunas personas puede ser frustrante.

Al seleccionar a un candidato se debe medir que este maneje las siguientes habilidades:

- Liderazgo (grado en que es capaz de persuadir y lograr de colaboradores que hagan lo que se necesita)
- Percepción y análisis (grado en que se da cuenta y analiza elementos críticos en una situación)
- Juicio para tomar decisiones
- Organización y planeación (incluida la administración del tiempo)
- Sensibilidad ( en que medida es capaz de “ ponerse en los zapatos de otros “)
- Firmeza o decisividad (para sostenerse cuando es desafiado)
- Comunicación oral y escrita
- Adaptabilidad (para modificar su comportamiento en diferentes situaciones y personas)
- Perseverancia (grado en que aporta todo el esfuerzo necesario cuando el tiempo es limitado y hay que entregar un buen trabajo).

Por tanto, contratar personal sin armonizar los factores anteriores, puede ocasionar fracasos costosos para las personas y para la corporación. A su vez, contratar muy bien representa un porcentaje muy elevado del éxito de una empresa.

El ambiente de trabajo, los valores, la filosofía de la organización, el entrenamiento y el desarrollo de personal constituyen otros factores clave del éxito de los que trabajan en una empresa.

Reflexionar sobre la gran conveniencia de invertir en los procesos de reclutamiento, selección y promoción efectiva de personal en base al uso de perfiles de competencia es fundamental. Un simple cálculo de lo que cuesta equivocarse en contrataciones o promociones justificará sobradamente lo que se invierta en esta función vital, para contar con los mejores colaboradores en una organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

La historia contemporánea venezolana y sobre todo la del siglo XX se relaciona estrechamente con la historia del petróleo. Esa comprobación previa hace hincapié en la emergencia de un Estado con un poder central instaurado, dependiente de recursos otorgados por compañías trasnacionales que sacan provecho de concesiones en el territorio venezolano. Un poder perfilado central y consolidado bajo el mandato de Juan Vicente Gómez entre 1908 y 1935 va a originar un cambio en cuanto a la configuración del país con el inicio de la explotación petrolera.

A principios del siglo XX la actividad económica del país radica en el sector agrícola y principalmente en las exportaciones del cacao y del café cuyo crecimiento se justifica por una demanda constante de los países europeos o estadounidense. Por ser un país agrícola se considera uno de los países más pobres de América latina hasta la inauguración de un nuevo modelo de desarrollo económico y la modernización del Estado y de la sociedad civil que posibilita la sustitución de las explotaciones agrícolas por el proceso de exportaciones masivas de petróleo. El auge de las exportaciones petroleras transforma el país rural en un país fuertemente urbanizado.

Con 23 millones de habitantes y un Producto Interior Bruto por habitante superior a 3500 USD, Venezuela dispone hoy de recursos de hidrocarburos importantes: 70 000 millones de barriles de petróleo en su subsuelo a los que se añaden 22 000 millones de barriles equivalentes petróleo y gas. Venezuela es el sexto productor mundial de hidrocarburos con 3 millones de barriles diarios. Si el petróleo se convierte en una baza constituye también un freno para la economía venezolana por la dependencia de la misma para con este sector que representa el 25 % del PIB y más del 80 % de las exportaciones, y su crecimiento relativo a las fluctuaciones.

La presente investigación se realizó en empresas de Servicios Petroleros, entre las cuales están

### **3.1. Empresa de Servicios Geofísicos (Empresa A)**

Prestan servicios avanzados de registro de pozos y servicios de completación. Este tipo de empresas provee registro de pozos y análisis de data para la perforación, producción y gerencia de reservorios. Su avanzada tecnología ayuda a los productores de petróleo y combustible a evaluar sus reservorios y aprovecharlos eficientemente para maximizar la recuperación de hidrocarburos. La empresa opera una red mundial de centro de geociencia. Sus geólogos, geofísicos e ingenieros de reservorios aplican su experiencia y herramientas de software avanzado para ayudar a optimizar la producción de los clientes desde sus campos.

### **3.2. Empresa de Servicios de Perforación (Empresa B)**

Entrega tecnologías y servicios avanzados de perforación que logran eficiencia y colocación de pozos efectiva. Algunas de sus más importantes capacidades incluyen la perforación multi-direccional, la Medición-Mientras-Perforas, el Registro-Mientras-Perfora y servicios de gerencia de información de pozos. Un reciente avance, el sistema rotatorio de círculo cerrado AutoTrak, automáticamente perfora sobre un la ruta de un pozo programado con tasas de perforación mas altas y paredes de pozos mas lisas que los sistemas convencionales de perforación.

### **3.3. Empresa de Servicios de Completación (Empresa C)**

Esta empresa lidera la industria en tecnología de completación, pesca y trabajos en tierra. La compañía se destaca en el área de productos para la ingeniería y manufactura y en sistemas para ayudar a los clientes a reducir sus costos por pozo, al mismo tiempo que mejorando sus índices de recuperación de gas y petróleo. Algunas recientes innovaciones incluyen sistemas inteligentes de completación, empalmes multilaterales, completación de controles de arena para pozos horizontales y sistemas avanzados de torno para operaciones de re-entrada.

### **3.4. Empresa de Servicios Geológicos y Producción (Empresa D)**

Ha estado contribuyendo al desarrollo de la industria del petróleo y el gas desde 1.958, y hoy en día disfruta de una reputación internacional como una prominente compañía en los

sectores de perforación y producción. Con base cerca de París, Francia, atiende mundialmente a nuestros clientes a través de una red de Oficinas Distritales y Bases en más de 50 países, cubriendo todas las áreas principales donde el petróleo o gas pueda ser hallado.

Una compañía verdaderamente internacional, esta empresa emplea a más de 2.000 personas de casi 60 nacionalidades. Son los líderes mundiales en Registro de Lodos, los contratistas preferidos para Exámenes de Pozos en algunas partes del mundo, así como servicios de Intervención de Pozos, y Vigilancia de Campos e Instalaciones de Producción.

### **3.5. Empresa Constructora de Servicios Petroleros (Empresa E)**

Cada vez más, las compañías están centralizando sus operaciones y enfocándose en la pericia fundamental. Estas compañías buscan un socio que pueda ofrecerles una gama completa de servicios en el proceso de construcción. Un socio que trabaje efectivamente tanto en los mercados locales como globales.

La empresa fue fundada en 1887 y comenzó fabricando productos de cemento. Rápidamente se diversificó en una constructora y en 10 años la compañía recibió su primer requerimiento internacional como lo fue desarrollo de la infraestructura de Suecia en las carreteras, viviendas y fuentes de energía.

#### **La compañía:**

Es una de las empresas líderes a nivel mundial en desarrollo de proyectos y servicios relacionados con las construcciones. Las operaciones de la empresa están dirigidas a satisfacer la necesidad de la gente por alojamiento, ambientes de trabajo y oportunidades de comunicación.

El trabajo en la empresa está caracterizado por la respuesta a las necesidades de los clientes y la implementación de proyectos basados en regulaciones ambientales, calidad y confiabilidad.

Para lograr las mejores soluciones posibles, la empresa contribuye con sus habilidades en todos los niveles, desde ideas y desarrollo para la construcción así como operación y mantenimiento de la misma.

La empresa esta activa a través del círculo de valor desde pequeños contratos de servicios de construcción hasta asumir la responsabilidad completa para identificar y resolver

las necesidades a largo plazo de los clientes en servicios relacionados con construcción.

Dentro de las operaciones de desarrollo de proyectos de la empresa, existe la iniciativa de premisas de trabajo, casa y facilidades de infraestructura. Estos proyectos son vendidos cuando han sido totalmente desarrollados.

### **3.6. Empresa de Servicios Técnicos (Empresa F)**

Durante 71 años ha sido mucho más que un mero testigo de las grandes transformaciones que han conducido a Venezuela del ruralismo a la abundancia de una de las fuentes de energía más demandada en el mundo entero: El Petróleo.

Con operaciones en más de 110 países, y con 140 nacionalidades entre más de 62.000 empleados.

Es una compañía internacional que ofrece productos y servicios con el objetivo primordial de maximizar la productividad de sus clientes a través de estrategias que involucran desafíos a nivel global.

En esta organización una de sus unidades agrupa una gran variedad de servicios que prestan soluciones técnicas a las situaciones particulares de empresas de la industria petrolera.

Esta es una empresa con una organización altamente descentralizada. Este hecho otorga a los jóvenes ingenieros que son reclutados las ventajas de un trabajo con marcadas responsabilidades y la posibilidad de demostrar iniciativa combinado con los beneficios provistos por los recursos técnicos y financieros que da el respaldo de una gran corporación internacional.

### **3.7. Empresa de Ingeniería, Procuraduría y Servicios (Empresa G)**

Fundada en 1919, Es una de las más grandes proveedoras de servicios para las industrias del gas y del petróleo en todo el mundo. La Compañía logra añadir valor a través del de todo el ciclo vital de los reservorios de gas y petróleo y provee e integra productos y servicios, empezando con la exploración y desarrollo, pasando por producción, operaciones, mantenimiento, conversión y refinamiento, hasta infraestructura y abandono. Esta empresa emplea más de 100.000 personas en más de 120 países, trabajando en cinco grandes grupos operativos:



Consiste en cuatro grandes sectores de mercado:

- Perforación y Evaluación de Formaciones
- Fluidos
- Optimización de Productos
- Otros Servicios Energéticos

Estos segmentos ofrecen una amplia variedad de productos y servicios para los consumidores de petróleo y gas del mundo entero, yendo desde la manufactura de taladros y otras herramientas de uso y completación del pozo hasta servicios de bombeo a presión e ingeniería subacuática

El Grupo de Ingeniería y Construcción, es el quinto segmento operativo de esta empresa. Trabaja para la industria energética diseñando y construyendo plantas liquificadoras de gas natural, plantas de procesamiento y refinación, tuberías e instalaciones de producción, tanto en tierra como en el mar. El negocio no-energético satisface las necesidades de ingeniería y construcción de clientes de infraestructura tanto de gobiernos como de civiles y también provee operaciones y mantenimiento para una amplia variedad de instalaciones.

### **3.8. Empresa de Servicios en General (Empresa H)**

Corporación latinoamericana proveedora de servicios integrales de gerencia, ingeniería, procura, construcción, operación, mantenimiento y financiamiento de proyectos con alto valor agregado en las áreas de petróleo y gas, refinación y petroquímica, industrias básicas, manufactura e infraestructura.

Fundada en 1967, es reconocida por sus capacidades técnicas, la excelencia de su gente y su solidez financiera.

#### **Historia**

Esta empresa inició actividades en 1967 en el área de ingeniería mecánica. En 1969, amplía su campo hacia la línea de servicios de consultoría para la elaboración de estudios especiales, particularmente en las áreas de planificación y desarrollo regional. Entre 1975 y 1980 incursiona en numerosos proyectos de diseño de ingeniería.

En 1993 la empresa alcanza un crecimiento significativo y se muda a su actual sede de

10.000 metros cuadrados. Ese mismo año, se da inicio en Venezuela a la aplicación de la política de apertura petrolera y gana un contrato de operación de pozos.

La apertura petrolera produjo una serie de retos en el mercado, por lo que se decide aplicar una serie de estrategias para transformarla de una empresa de ingeniería a contratista general.

El crecimiento y fortalecimiento continúa. Para finales de 1989 se crea la División de Operación y Mantenimiento.

Hoy esta empresa cuenta con la experiencia, fortaleza financiera, organización, infraestructura física y talento profesional necesarios para ofrecer a sus clientes soluciones integrales que van más allá de las actividades tradicionales del negocio, vinculándose con ellos desde el momento que surge la necesidad de evaluar una oportunidad hasta la puesta en marcha y operación final del proyecto de inversión.

### **3.9. Empresa de Cementado y Servicios Químicos (Empresa I)**

El servicio principal de la compañía comprende servicios de cementado, estimulación, herramientas de hoyo y servicios de entubamiento alrededor del mundo. También provee servicios tubulares, servicios de procesamiento y tuberías y especialmente, servicios químicos en sectores geográficos específicos.

Hoy en día, es una organización verdaderamente global con más de 10.000 empleados.

#### **Reportes de Calidad**

Esta empresa ha fomentado y reesforzado conscientemente una cultura de mejoras continuas desde su conversión a una industria independiente en 1990. Ellos operan mundialmente con una consistencia destacable, porque están unidos por una cultura común.

Esta edición de su Reporte de Calidad presenta otro lazo en la historia de esta empresa de visión, definición y búsqueda de sus propios estándares de calidad. Su “mejores practicas” reflejan su creencia compartida en la mejora continua. Las definiciones, mediciones, evaluaciones y cambios que producen mejoras se han convertido en parte de la naturaleza del personal, y sus clientes esperan niveles siempre-crecientes de desempeño.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Modalidad de la Investigación**

Una vez establecidos los parámetros para realizar este estudio, se determinó la manera más práctica y precisa de realizar la investigación y para ello se escogió un diseño que se adaptó al presente.

Antes de explicar el tipo de diseño utilizado es importante conocer el concepto del mismo, que se refiere “al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Hernández, 1998: 106).

Los tipos de diseño que se utilizan para estudiar el comportamiento humano se pueden clasificar en experimentales y no experimentales. Los primeros a su vez se subdividen en preexperimentos, experimentos “puros” y cuasiexperimentos. Por otra parte los no experimentales se subdividen en transeccionales o transversales y en longitudinales.

En este caso se utilizó el tipo de diseño no experimental que se puede definir como “aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación en donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. Por lo contrario, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (ídem, 184). En este tipo de estudio no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes y que no son provocadas intencionalmente por el investigador.

De igual manera, se optó por un estudio transeccional o transversal, ya que en éste se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (ídem, 186). Esto permitió cumplir con los objetivos planteados debido a que los datos fueron recolectados en un momento determinado o en un tiempo único.

Siendo más específicos, se utilizó un diseño transeccional descriptivo ya que “tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos, una o más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos...” (ídem, 187).

Se trata entonces de una investigación no experimental y un diseño de tipo transeccional descriptivo. Luego de haber determinado esto, fue necesario especificar el tipo de estudio que se llevó a cabo, que en este caso fue de tipo exploratorio- descriptivo. Los estudios exploratorios se efectúan “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (ídem, 58). Por tratarse de un problema relativamente poco estudiado bajo esta perspectiva, lo primero que se hizo fue explorar, para de esta manera llegar a familiarizarse y conseguir la información que se necesitaba.

A su vez también es descriptivo porque “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (ídem, 60).

La investigación descriptiva se realizó a través de un análisis minucioso de los datos disponibles en forma escrita. Para ello se requirió en un principio de un análisis documental de carácter descriptivo y exploratorio de todos los libros, material electrónico, documentos, tesis, entre otros, que permitieron obtener la información parcial sobre el proceso de Reclutamiento y Selección con y sin la utilización de Perfiles de Competencias. Es importante recalcar que el análisis de documentos no fue la base medular de ésta investigación, ya que a través de ellos, solo se pudo conocer una parte de la información teórica que permitió la construcción del instrumento que en este caso sería la entrevista.

Luego de conseguir dicha información teórica, se construyó el instrumento por medio

del cual se obtuvo el detalle de todos los datos que se necesitaba. Se realizó al Gerente o encargado del proceso de Reclutamiento y Selección de las empresas de Servicios Petroleros de cada organización o división, ya que es considerado dentro del estudio como un observador privilegiado; cuya significación es la siguiente, “En los tipos de entrevista presentados hasta el momento las personas entrevistadas son objeto de estudio. Sin embargo, podemos decidir entrevistar a personas no en calidad de parte del fenómeno, del cual tiene una visión directa y profunda que les coloca en una posición privilegiada de observación. Por este motivo les llamamos observadores privilegiados.” (Cobertta, 2003: 382). Este observador privilegiado, proporcionó en forma específica todas las características acerca de cómo es el proceso y subsistema de Reclutamiento y Selección, con y sin la utilización de Perfiles de Competencias. Por último, se realizó un examen exhaustivo de la información recabada a través de las entrevistas y del análisis documental previo, lo cual permitió obtener las conclusiones del estudio y dar las recomendaciones respectivas.

### **3.2 Población y Muestra**

Para determinar la muestra de este estudio, es primordial fijar la unidad de análisis y la población.

**Unidad de Análisis:** “Personas, organizaciones, periódicos, etc. quiénes van a ser medidos. Depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.” (Hernández, 1998: 206).

El problema y los objetivos de este estudio son determinar cuáles han sido las ventajas y desventajas de la utilización de Perfiles de Competencias en el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal de las empresas de Servicios Petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas; por lo que la Unidad de Análisis estuvo constituida por todos los Gerentes o encargados de los Departamentos de Reclutamiento y Selección de dichas organizaciones o divisiones.

**Población del Estudio:** “Es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones. Se delimita la población en cuanto a los objetivos del estudio y en cuanto a características de contenido, de lugar y en el tiempo.” (ídem: 204 y 229).

Siendo el objetivo general de la investigación, diagnosticar e identificar las ventajas y desventajas de la utilización de Perfiles de Competencias en el Departamento de

Reclutamiento y Selección de las empresas de Servicios Petroleros, establecidas en el área Metropolitana de Caracas, la Población del Estudio fue la totalidad de las compañías de Servicios Petroleros establecidas en el área Metropolitana de Caracas, ya que no se posee del tiempo y el dinero necesario para realizar una investigación a nivel Nacional.

**Muestra:** “Subgrupo de la población, que al seleccionarse debe estar delimitada por las características de la población, para definir parámetros.” (ídem, 204 y 205).

Al igual que la población, la selección de la muestra depende de los objetivos de la investigación; por lo tanto, la muestra de este estudio fue todas aquellas empresas de Servicios Petroleros que utilizan Perfiles de Competencias en sus Departamentos de Reclutamiento y Selección y que tengan sedes en el área Metropolitana de Caracas, siendo la muestra entonces toda la población encontrada.

Para definir la muestra se contó con la valiosa colaboración de la Cámara Petrolera, quien permitió conseguir una lista de todas las organizaciones afiliadas a la misma, la cual contenía el nombre de las empresas, dirección, teléfonos y correos electrónicos de los representantes legales de cada una de estas y en total sumaban seiscientos sesenta y nueve compañías. Esta lista estaba conformada por empresas de diferentes actividades económicas como: Operadoras de Petróleo, Telecomunicaciones, Bancos, Consultoras, Bufetes de Abogados y también empresas de Servicios Petroleros, entre otras. Por último se pudo realizar el proceso de definición de la muestra, el cual se puede puntualizar de la siguiente manera:

- Se realizó un proceso de depuración de los datos obtenidos con anterioridad, a través del cual, se pudo lograr rápidamente una lista de doscientas treinta y nueve empresas que están solo en el área Metropolitana.

- Posteriormente, se realizó un proceso de investigación para conocer cuales compañías se dedicaban al área de la industria petrolera, quedando la lista reducida a cien, entre las que se tenían Operadoras, Consultoras y empresas de Servicios Petroleros.

- Se procedió a verificar, a través de llamadas telefónicas a cada una de las cien empresas obtenidas anteriormente, cual de ellas eran de Servicios Petroleros, quedando ahora disminuida la lista a diez y seis empresas dedicadas a esta área de estudio puntualizada.

- También se verificó:

- Si tenían departamento de Recursos Humanos.
- Si dicho departamento estaba en el área Metropolitana de Caracas.
- Y si este utilizaba perfiles de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección.

De esta última criba quedaron nueve empresas que reúnen todas las características anteriormente mencionadas. Por último se les preguntaba si deseaban participar en esta investigación, se le explicaba en que consistía y se tomaba nota de la persona que atendió.

Las investigadoras se identificaron como estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y dejaron sus nombres para que luego se pudiera concretar una cita.

Durante este proceso de investigación para definir la muestra se tomaron en cuenta tres aspectos importantes:

- Que las compañías fueran de Servicios Petroleros. En los objetivos de la investigación se tomó dichas organizaciones debido a que durante el proceso previo a la realización de la tesis se conocieron los diferentes tipos de ramificaciones de la industria petrolera en el país, siendo estas empresas parte del proceso de extracción del petróleo. De igual manera, se decidió efectuar la misma en este tipo de empresas porque la mayoría de las investigaciones son realizadas en las Operadoras Petroleras, en cambio el área de Servicios Petroleros ha sido muy poco estudiada. Por lo tanto, en el proceso de estudio cuando la Cámara Petrolera suministró la lista de todos sus afiliados, el primer aspecto que se necesitaba conocer, era cuales de esas empresas eran de Servicios Petroleros.

- Que tuvieran departamento de Recursos Humanos. Esta fue la segunda pregunta que se realizó. Es importante aclarar, que esta interrogante surgió porque durante la recopilación de los datos, se encontró con que muchas de las compañías ni siquiera tenían Departamentos de Recursos Humanos o si tenían se encontraba en otras zonas fuera del área Metropolitana de Caracas.

- Si utilizaban Perfiles de Competencias en su Departamento de Reclutamiento y Selección, ya que el objetivo de este estudio radica en conocer cuales son las ventajas y desventajas de la utilización de dichos perfiles.

Estas nueve empresas que son de Servicios Petroleros, utilizan Perfiles de Competencias en el Departamento de Reclutamiento y Selección y tienen su sede en el área Metropolitana de Caracas, conforman la muestra de este estudio; además, son las que verdaderamente tienen una estructura definida en Venezuela. Por último, las empresas desearon mantener sus nombres en el anonimato, al igual que la información personal de los gerentes o encargados del Departamento de Reclutamiento y Selección a los cuales se les realizó la entrevista.

### **3.3 Área de la Investigación**

Esta investigación se desarrolló en el área de Servicios Petroleros y dentro de estas compañías se describió el proceso de Reclutamiento y Selección de personal con Perfiles de Competencias para conocer así las ventajas y desventajas de la utilización de ellos dentro de este subsistema de Recursos Humanos.

Se tomó el sector petrolero, debido a la gran importancia que tiene dentro de la vida económica y laboral del país ya que depende casi exclusivamente de la renta petrolera y siendo éste uno de los que mayor masa de trabajadores posee, se decidió que se realizaría la investigación debido al alcance social que tiene dentro de la historia de Venezuela.

### **3.4 Técnicas de Recolección para el Registro de la Información.**

La recolección de los datos como técnica de investigación bibliográfica, permitió ampliar todos los conocimientos sobre el tema investigado. Las técnicas implementadas para iniciar la recolección de datos fueron:

**La búsqueda de Información:** Se obtuvo a través de la lectura de todos los documentos escritos disponibles de cualquier naturaleza pero que estuvieran en congruencia con los objetivos de la investigación.

**La lectura exploratoria:** Se utilizó para examinar la utilidad de los documentos escritos, después del examen preliminar para seleccionar todos los datos de acuerdo a los objetivos planteados.

Según Navarro y Nava (1996), a la primera lectura suele denominársele “examen preliminar” y comprende un análisis de los elementos de presentación del material, un conocimiento de los aspectos introductorios del mismo y una lectura exploratoria de todo el



material para determinar su utilidad en la investigación que se está realizando.

Este proceso permitió conseguir una parte de la información necesaria para realizar la investigación.

La recolección de la información se realizó a través de:

**La Selección y Evaluación del material:** Para realizar la selección y evaluación del material se requirió en un principio de un conocimiento previo de todo el material conseguido mediante la lectura exploratoria hecha con anterioridad, con el fin de ubicar la información necesaria para el problema de investigación planteado.

**Análisis Documental:** Por medio del cual la investigación, pudo contar con fuentes impresas, dado que se requiere de un estudio de todo el material aportado para luego realizar el análisis e interpretación del mismo.

A partir de la información que aportó la investigación documental previamente realizada y de los objetivos propuestos, se construyó el instrumento o entrevista que fue aplicado al Gerente o encargados del Departamento de Reclutamiento y Selección ya que es la persona especialista en la materia y que proporcionó la información necesaria para obtener luego las ventajas y desventajas de la utilización de Perfiles de Competencias.

**Las entrevistas:** Según Ander Egg, (1982)

“La entrevista consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas a cerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone, pues, la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca” (p. 226).

Las entrevistas fueron realizadas en la forma en que se registrará la información recibida. La entrevista que se realizó fue de tipo estructurada “llamada también formal o estandarizada. Esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. Toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos” (ídem, 227). Dicha entrevista, además de ser estructurada, estuvo compuesta por una serie de preguntas abiertas y cerradas “Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las

posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Por lo cual, el número de categorías de respuestas es muy elevado.” (Hernández y Otros, 1998: 106). Realizar preguntas abiertas en la entrevista permitió obtener una información más completa y profunda sobre el objeto de estudio. Las preguntas se realizaron de la misma manera y con las mismas palabras a todos los entrevistados para evitar confusiones terminológicas y así lograr los resultados esperados.

Las preguntas cerradas, son aquellas en las que se requiere de un menor esfuerzo por parte de la persona que responde la entrevista, en donde se anticipan las posibles alternativas de respuestas. Se realizaron preguntas cerradas con varias alternativas de respuestas (más de dos alternativas de respuesta) y dicotómicas (con dos alternativas de respuesta). “Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas; es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas o incluir varias alternativas de respuestas.” (ídem: 227).

Sin embargo, esta entrevista contó con una mayor cantidad de preguntas abiertas que cerradas, la misma es anexada en este estudio.

### **Fases de la entrevista**

**Fase de inicio:** El primer paso, cuando se realizó la entrevista fue establecer un adecuado nivel de comunicación. Se le explicó al entrevistado el objetivo de la entrevista y la metodología de la misma, además de explicar el propósito de estudio de esta investigación. También se estableció el tiempo aproximado de duración de la entrevista el cual era de cuarenta y cinco minutos.

**Motivos e intenciones de la investigación:** El segundo paso fue reiterarle al entrevistado el carácter anónimo de la entrevista, evitando de esta manera el ocultamiento de detalles o de información importante. Así se logró más confianza, lo que se tradujo en más y mejor información.

**Fase de desarrollo:** Se tomó en cuenta el ambiente en donde se llevaría a cabo la entrevista. Para que el entrevistado se sintiera cómodo, la misma se realizó en su lugar de trabajo; es decir, se efectuó en cada compañía con una cita previamente pactada. Luego de la presentación y de explicarle al entrevistado el objetivo y propósito del estudio y de la

entrevista se procedió a dar inicio a la misma. Se le pidió a todos los entrevistados su autorización para que las entrevistas fueran grabadas y previamente se reiteró el carácter anónimo de las mismas, para que el entrevistado no se sintiera cohibido de dar información importante. Al momento de realizar estas una de las entrevistadoras hacía las preguntas mientras la otra tomaba nota de los aspectos resaltantes.

En todo momento, durante la formulación de las preguntas como al obtener las respuestas, se evitó por completo, cualquier observación que indicara crítica, sorpresa, aprobación o desaprobación, en las palabras y los gestos por parte de las entrevistadoras. Se escribieron las treinta y siete preguntas que conforman la entrevista, en una sola hoja para evitar el impacto visual que podía causar. Luego de realizar cada pregunta, se le daba un tiempo prudencial a la persona para que reflexionara y comentara su respuesta y se tomó nota de todos los gestos por parte del entrevistado.

Las preguntas fueron realizadas a todos los entrevistados de la misma forma siguiendo el patrón previamente establecido en dicho instrumento, evitando así confusiones al momento de analizar los resultados de la misma.

Con la entrevista se obtuvo la información necesaria sobre el proceso de Reclutamiento y Selección con y sin la utilización de Perfiles de Competencias, lo cual después de analizado, permitió establecer las ventajas y desventajas de la utilización de dichos perfiles. Las preguntas que se realizaron en la construcción del instrumento fueron congruentes con los objetivos de la investigación y fueron fundamentadas en el Marco Teórico de este estudio en donde se encuentra toda la información teórica recolectada de diferentes fuentes. La principal fuente de información fue Internet debido a que las competencias han sido estudiadas desde hace algún tiempo, sin embargo, el Reclutamiento y Selección por competencias es un tema muy poco estudiado y no existen muchos libros, ya sea en bibliotecas o en tiendas, que permitan obtener la información que se necesitaba.

### **Validación del Instrumento**

La validación del instrumento estuvo a cargo de un profesor de metodología de la Universidad Católica Andrés Bello, el profesor Pedro Vicente Navarro Coordinador de la Escuela de Ciencias Sociales y de un experto en el área de Reclutamiento y Selección por Competencias el Señor Marcus Haor Finchel Tub, de profesión abogado; y coordinador de la

Región Latinoamericana de Recursos Humanos de la empresa Baker Hughes de la división INTEQ, especialista en el área de reclutamiento y selección por competencias. Ambas validaciones son anexadas en este estudio.

### 3.5 Técnicas de Análisis de los Datos

Según Fernández (1977):

“Análisis es un proceso mediante el cual, usando un conjunto de informaciones pertinentes como elementos de juicio, raciocinamos con la finalidad de descubrir causas, efectos, cualidades, motivos, posibles riesgos, etc.; como base para el conocimiento de una situación.” (172).

El proceso de análisis es inicial a la etapa de interpretación, de esta forma se estudian los datos, separando los aspectos más importantes de la información recopilada para la construcción final de la investigación.

Se realizó un análisis de todo el material recolectado de la siguiente manera:

#### - Análisis de documentos.

Para los documentos, se efectuó la descomposición del análisis en (3) niveles, Según Ilis (1995):

“Un primer momento o análisis preliminar de los documentos cuando se estudian las fuentes para determinar cuales se han de utilizar, que datos se han de recolectar, el segundo momento es cuando se realiza el análisis parcial mientras se lee y recolecta información y posteriormente se efectúa el análisis final, sistemático y global de los datos completos de la investigación” (p. 146).

El tipo de análisis que se implementó en el estudio fue el análisis de tipo cualitativo que “se centra en los sujetos y no de las variables, como sucede en la investigación cuantitativa. El criterio debe ser por lo tanto de tipo holístico, en el sentido que el individuo es observado y estudiado en su totalidad, en la convicción de que cada ser humano (del mismo modo que cada episodio social) es algo más que la suma de sus partes. El objetivo del análisis es comprender a las personas, más que analizar las relaciones entre variables” (Cobertta, 2003: 391).

También se implementó un análisis lógico y crítico o interno; ambos permitieron introducir la parte subjetiva y reflexiva con el fin de hacer interpretaciones seguras que influyan en el desarrollo de la investigación.

“Analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para profundizar el conocimiento de cada una de ellas. Ahora bien, la recolección de datos nos proporcionara un sin número de informaciones fragmentarias, desagregadas que es preciso analizar para poder, ulteriormente efectuar la tarea complementaria de síntesis” (Sabino, 1978: 140).

En definitiva el análisis lógico y el análisis crítico e interno no establecen límites de extensión; el proceso analítico efectuado guarda una estrecha vinculación con la recolección y clasificación de los datos hechos desde el principio. Pues “El investigador no espera a tener todos los datos recolectados y clasificados para analizarlos, sino que desde el momento mismo que comienza a seleccionarlo y a evaluar las fuentes, se inicia el proceso de análisis simultáneamente” (ídem: 145).

Entonces, se examinó y se hizo un ordenamiento y separación de todos los datos recolectados, revisando detalladamente cada información aportada sobre el tema de estudio. Una vez reunidos todos los datos seleccionados, se efectuaron las lecturas correspondientes y se procesaron los resultados pertinentes a las relaciones estudiadas, obteniéndose de esta manera algunas conclusiones.

#### **- Técnicas de Análisis**

Una vez recolectados los datos, es decir, una vez realizadas las entrevistas, éstas fueron transcritas literalmente una por una. Luego, se procedió al vaciado de la información. Para esto, se construyó una matriz que contenía todas las preguntas de la entrevista en la primera columna y en la segunda columna se transcribió cada una de las respuestas, identificando con una letra mayúscula, la empresa que las había dado. De esta forma, el trabajo de análisis se hacía más rápido y efectivo al poder tener toda la información en una sola hoja; lo que permitió realizar las respectivas comparaciones (en términos de porcentaje) de todas las respuestas de las personas a la misma pregunta, estableciendo así algunos patrones generales, que luego permitieron concluir las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en los departamentos de Reclutamiento y Selección.

Posterior a esto, y en base a esa información se precedió al respectivo análisis. La técnica utilizada para analizar los datos recogidos fue el Análisis Cualitativo, en el que “la presentación de los datos se produce según una perspectiva narrativa, en el sentido de que se desarrolla a través de relatos de episodios, descripción de casos, a menudo utilizando las

mismas palabras de los entrevistados para no alterar el material recogido y transmitir al lector la inmediatez de las situaciones estudiadas.” (Cobertta, 2004: 391).

Para realizar este análisis no se requirió de la utilización de un libro de códigos debido a que a pesar de poseer preguntas cerradas en la entrevista, las mismas no son las que permitirían llegar a establecer las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en los departamentos de Reclutamiento y Selección, sino a decir en que proporción se manejan los criterios u opiniones.

Es por esta razón que fue importante estudiar cada una de las respuestas de manera narrativa y no numérica para así poder sacar el máximo provecho de cada respuesta y establecer posteriormente la mayor cantidad posible de ventajas y desventajas que son las conclusiones del estudio, en medio de conocer que este modelo tiene muy poco tiempo de implementado en las empresa.

Por último se hicieron recomendaciones por parte de las investigadoras a las empresas referentes a la importancia y utilidad de reclutar por competencias como también a las instituciones que forman a las personas que van a ser reclutadas.

## Operacionalización de Variables

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Ventajas de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de reclutamiento y selección	Aspectos positivos que proporcionan a las organizaciones ventajas competitivas ofreciendo un enfoque disciplinado y valido para evaluar las capacidades individuales.	Estructura organizacional antes de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de reclutamiento y selección	Estructura del departamento de reclutamiento y selección	8
			Procesos en los que se utiliza perfiles de competencias dentro de la empresa.	7
			Proceso de reclutamiento y selección	9
			Personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección	10
			Cantidad de procesos de reclutamiento y selección por año	11
			Motivo por el cual la organización implantó el modelo de reclutamiento y selección por competencias	12
			Adopción del enfoque reclutamiento y selección por competencias	13
			Tiempo de implementación del modelo	14
			Facilidades en la implementación del modelo por competencias	15
			Inconvenientes en la implementación del modelo por competencias	15
Personas responsables de la implementación del modelo	16			
			Estructura del	17

			departamento de reclutamiento y selección con la utilización de perfiles de competencias	
			Proceso de reclutamiento y selección con la utilización de perfiles de competencias	18
			Encargados del proceso de reclutamiento y selección por competencias	19
			Número de procesos de reclutamiento y selección por año con la utilización del modelo por competencias	20
			Aceptación por los usuarios y/o departamentos del modelo de reclutamiento y selección por competencias	29
		Percepción del Modelo por Competencias con respecto al anterior.		35
			Que le quitaría al modelo de Reclutamiento y Selección por competencias para hacerlo más efectivo.	37
			Que le incluiría al modelo de Reclutamiento y Selección por competencias para hacerlo más efectivo	36
		Ventajas	Satisfacción de las necesidades de la organización	21
			Si permite la captación de candidatos de	22



			mejor calidad profesional	
			Favorece la implementación de Planes de Desarrollo de Carrera acordes a cada empleado y a las necesidades de la empresa	23
			Mayor efectividad en la racionalizar de recursos económicos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	24
			Mayor efectividad en la racionalizar de recursos humanos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	25
			Mayor efectividad en la racionalizar de recursos tiempos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	26
			Aumento de la productividad y optimización de resultados de la empresa	27
			Mayor equilibrio entre las necesidades de la organización y de los empleados	28
			Si permite planificar efectivamente las necesidades futuras de personal	30
			Es más lógico y ordenado	31
			Disminución de la rotación del personal interno	32
			Disminución de los canales de reclutamiento	33

			Los aspectos negativos fueron subsanados con el modelo por competencias	34
Desventajas de la utilización de perfiles de competencias en el departamento de reclutamiento y selección	Aspectos negativos que no proporcionan a las organizaciones ventajas competitivas y no ofrecen un enfoque disciplinado y valido para evaluar las capacidades individuales.	Desventajas	No satisface de las necesidades de la organización	21
			No permite la captación de candidatos de mejor calidad profesional	22
			No favorece a la implementación de Planes de Desarrollo de Carrera acordes a cada empleado y a las necesidades de la empresa	23
			Menor efectividad en la racionalizar de recursos económicos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	24
			Menor efectividad en la racionalizar de recursos humanos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	25
			Menor efectividad en la racionalizar de recursos tiempos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección	26
			Disminución de la productividad y optimización de resultados de la empresa	27
			Menor equilibrio	28

		entre las necesidades de la organización y de los empleados	
		No permite planificar efectivamente las necesidades futuras de personal	30
		Es menos lógico y ordenado	31
		Aumento de la rotación del personal interno	32
		Aumento de los canales de reclutamiento	33
		Los aspectos negativos siguen existiendo	34
		Los aspectos negativos empeoraron	34

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el resumen de las entrevistas realizadas, donde fueron transcritas literalmente todas las respuestas que dieron los entrevistados de cada empresa.

Luego, se realizaron los análisis de estos resultados, mediante comparaciones de todas las respuestas de las personas a la misma pregunta, estableciendo así algunos patrones generales, que luego permitieron concluir las ventajas y desventajas de la utilización de perfiles de competencias en los departamentos de Reclutamiento y Selección.

**Resultados Obtenidos**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. Nombre de la empresa.	<b>A. Empresa de Servicios Geofísicos.</b> <b>B. Empresa de Servicios de Perforación.</b> <b>C. Empresa de Servicios de Completación.</b> <b>D. Empresa de Servicios Geológicos y de Producción.</b> <b>E. Empresa Constructora de Servicios Petroleros.</b> <b>F. Empresa de Servicios Técnicos.</b> <b>G. Empresa de Ingeniería, Procuraduría y Servicios.</b> <b>H. Empresa de Servicios en General.</b> <b>I. Empresa de Cementado y Servicios Químicos.</b>
2. Cargo que ocupa en la empresa.	A. Gerente de RRHH región Norte de Latinoamérica. B. Gerente de RRHH en Latinoamérica. C. Gerente de RRHH. D. Administrador de RRHH. E. Supervisor de RRHH. F. Reclutador. G. Consultor de RRHH. H. Coordinador de RRHH. I. Líder de Captación.
3. Años de experiencia en el cargo.	A. 15 B. 10 C. 8 D. 4 E. 1 F. 1,5 G. 5 H. 1 I. 7
4. Número de empleados de la empresa actualmente.	A. 1000 B. 900 C. 400 D. La empresa tiene hoy 270, pero bajo mi responsabilidad son 136. E. 150 más o menos. F. 2700 G. 800 H. 1.000 I. 4000
5. Número de empleados del Departamento de Recursos Humanos actualmente	A. 3 B. 6 C. 3 D. 5 E. 3 F. 6 G. 6 H. 12 I. 20

PREGUNTAS	RESPUESTAS
6. Número de empleados encargados del reclutamiento y selección en la empresa.	A. 1 B. 1 C. 0 D. 1 (en mi caso solo yo) E. 1 (en mi caso solo yo) F. 2 G. 2 H. 3 pero no son exclusivamente para estos procesos. I. 5
7. ¿Para qué procesos se utilizan los Perfiles de Competencias? (Marque uno o varios):	A. "Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño". B. "Reclutamiento y Selección, Cuadros de Reemplazo". C. "Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Carrera, Cuadros de Reemplazo, Detección de Necesidades de Adiestramiento". D. "Reclutamiento y Selección, Detección de Necesidades de Adiestramiento". E. "Reclutamiento y Selección, Detección de Necesidades de Adiestramiento". F. "Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Carrera, Cuadros de Reemplazo, Detección de Necesidades de Adiestramiento". G. "Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Carrera, Evaluación de Desempeño, Cuadros de Reemplazo, Detección de Necesidades de Adiestramiento, Mejoramiento de Procesos". H. "Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño". I. Reclutamiento y Selección, Desarrollo de Carrera, Detección de Necesidades de Adiestramiento".
8. ¿Existía un departamento de reclutamiento y selección en su empresa antes de la implementación del modelo por competencias? Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa. Explique como era la estructura de ese departamento.	A. "No existía". B. "No, existía departamento". C. "No, existía departamento porque quien recluta es el mismo Gerente de RRHH". D. "No existe". E. "No existe". F. "Sí, existía un departamento de Reclutamiento y Selección conformado por el reclutador (Yo) y un consultor". G. "No, realmente no existía un departamento simplemente era uno de los procesos que maneja RRHH". H. "No". I. "Sí, Gerente Corporativo de Captación, 2 líderes y 2 consultores".

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>9. ¿Antes de implementar el modelo de reclutamiento y selección por competencias existía otro modelo? Si su respuesta es afirmativa, diga cual era este modelo y descríballo.</p>	<p>A. “No, existía”.</p> <p>B. “Sí, realmente no era un modelo sino que se aplicaban entrevistas estructurales para realizar el reclutamiento del personal”.</p> <p>C. “Sí, este proceso se hacía a través de un profesiograma: descripción de tareas, conocimientos técnicos requeridos, experiencia, características profesionales para el puesto”.</p> <p>D. “No existía otro modelo”.</p> <p>E. “No”.</p> <p>F. “No, siempre ha existido el de competencias”.</p> <p>G. “Sí, se investigaba el mercado laboral, se analizaban si los requisitos para el cargo cumplían con el perfil de la persona (formación académica y tiempo de experiencia laboral) y se entrevistaban con RRHH y con la gerencia contratante y si era aceptado se procedía con los exámenes médicos y su ingreso formal”.</p> <p>H. “No”.</p> <p>I. “No”.</p>
<p>10. ¿Quiénes eran los encargados de aplicar el proceso de reclutamiento y selección antes de la utilización de perfiles de competencias?</p>	<p>A. “Cada supervisor era encargado de hacer su proceso de Reclutamiento y Selección de Personal”.</p> <p>B. “El personal de RRHH y gerentes solicitantes eran los encargados del proceso”.</p> <p>C. “El Gerente de RRHH”.</p> <p>D. “Cada Gerente hacia su reclutamiento. RRHH sólo se encargaba de la parte administrativa”.</p> <p>E. “Cada Gerencia de Línea hacia su propio reclutamiento. La mayoría de las personas que reclutamos vienen recomendadas o sugeridas por los clientes”.</p> <p>F. “Gerente en conjunto con profesionales de RRHH”.</p> <p>G. “Los analistas de Selección y Reclutamiento. Cuando pasemos a competencias, serán los consultores integrales (nuevos roles en el departamento) que esperamos sean cuatro para atender las tres áreas de la empresa”.</p> <p>H. “Gerente de Recursos Humanos”.</p> <p>I. “Gerente corporativo de Captación, 2 líderes y 2 consultores”.</p>
<p>11. ¿Cuántos procesos de reclutamiento y selección se ejecutaban en promedio por año en la empresa?</p>	<p>A. “12 procesos al año en promedio”.</p> <p>B. “50 procesos de Reclutamiento y Selección en promedio al año”.</p> <p>C. “40 procesos más o menos”.</p> <p>D. “Debido a que son contratos a corto plazo (y empleados on- call) así que podemos manejar hasta unos 50 al año o más”.</p> <p>E. “Unos 20 procesos más o menos”.</p> <p>F. “Son constantes y realizados a lo largo de todo el año. Un promedio de 6 de principio a fin”.</p> <p>G. “Aproximadamente 50 procesos de reclutamiento”.</p> <p>H. “Depende de la división, las necesidades y el plan pero se podría decir que existen aproximadamente entre 70 y 120 procesos de reclutamiento y selección organizados en programas”.</p> <p>I. “Aproximadamente 150 vacantes”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>12. ¿Qué motivó a la empresa a cambiar el modelo que se utilizaba por un nuevo enfoque de reclutamiento y selección por competencias?</p>	<p>A. “Lo que motivó a esta empresa era tratar de implementar una metodología más estructurada y adaptada a las necesidades de la organización, además, resolver la cantidad de errores de Reclutamiento y Selección presentados en los últimos 5 años”.</p> <p>B. “La empresa quería una profesionalización de la función y mejoramiento del proceso”.</p> <p>C. “La empresa se interesó en introducir sistemas de competencias en las posiciones”.</p> <p>D. “Dos cosas: la casa matriz hizo obligatorio el desarrollo de un sistema de aseguramiento de competencias y segundo el cliente principal estaba orientando su gestión de personal hacia los sistemas de competencias”.</p> <p>E. “Todas las oficinas y filiales a nivel mundial debían hacer el cambio a un proceso por competencias ya que permite el desarrollo”.</p> <p>F. “No ha cambiado solo se adicionaron nuevos principios”.</p> <p>G. “Utilizar las mejores prácticas en gestión de capital humano así como mejorar el desarrollo del empleado fue lo que motivó a la empresa”.</p> <p>H. “Lo que motivó a la empresa fue el hecho de querer conseguir personal más capacitados para cada cargo y así lograr una organización más eficiente y estructurada en todos los niveles. Además de que el capital humano es el que permite desarrollo y crecimiento de una empresa”.</p> <p>I. “El logro de la estrategia organizacional”.</p>
<p>13. ¿Cuándo se adoptó el enfoque de reclutamiento y selección por competencias?</p>	<p>A. Hace 1 año.</p> <p>B. Hace 2 años.</p> <p>C. 3 años aprox.</p> <p>D. Hace dos años.</p> <p>E. Recién hace unos tres meses.</p> <p>F. Dos años.</p> <p>G. En junio del 2004.</p> <p>H. Desde el año 2003.</p> <p>I. Desde el año 2000.</p>



PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>14. ¿Cuánto tiempo tomo la implementación del sistema de competencias a la empresa?</p>	<p>A. “A la empresa le tomó casi 4 meses para implementar el modelo”.</p> <p>B. “En 1 año se implementó el modelo”.</p> <p>C. “1 año se tardó la implementación”.</p> <p>D. “Todavía estamos en proceso de adaptación del sistema dado que es muy cambiante por las exigencias del mercado y por las necesidades de la empresa”.</p> <p>E. “Estamos en proceso de implementación”.</p> <p>F. “Tomó 1 año la implementación del modelo”.</p> <p>G. “Ha llevado más tiempo de lo estipulado dado que no podemos dedicarnos el 100% al proyecto, no solo por la precisión que este requiere sino también porque tenemos nuestras actividades del día a día que no podemos abandonar de una sola vez. Pienso que para finales de este año 2004 tengamos RRHH funcionando bajo el modelo de competencias y en el 2005 se lo venderemos al resto de los departamento”.</p> <p>H. “A pesar de que ya tenemos un año desde que se decidió implementar dicho modelo, todavía faltan ajustar muchos detalles debido a que es un proceso complejo y necesita de mucha dedicación y empeño”.</p> <p>I. “Ha sido progresivo primero Captación, luego desarrollo de personal y posteriormente formación, actualmente seguimos ajustando procesos a este modelo”.</p>
<p>15. ¿Tuvo facilidades o inconvenientes al momento de la implementación de este Modelo? Describa brevemente la experiencia.</p>	<p>A. “Inconvenientes. Todavía a los supervisores les es difícil manejar los conceptos para evaluar las competencias”.</p> <p>B. “Inconvenientes. Debido a la capacitación que se debía de dar a los encargados de aplicar el modelo”.</p> <p>C. “Inconvenientes, ya que las empresas de servicio es un área muy técnica y definir las competencias para cada cargo no fue fácil”.</p> <p>D. “Muchísimos inconvenientes y todavía los tienen. Había mucha resistencia de los gerentes, porque decían que el sistema atrasa los procesos de selección. Al principio hasta el mismo cliente no estaba convencido de la utilidad final del sistema de competencias, porque una cosa es lo que dice el papel, otra cosa es la verdadera utilidad”.</p> <p>E. “Esta empresa era muy pequeña y no tenía procesos tan elaborados, lo que trajo muchos problemas porque nadie está acostumbrado a trabajar con esta metodología”.</p> <p>F. “Tuvimos muchos inconvenientes debido a que es un proceso muy complejo”.</p> <p>G. “En realidad ha sido mucho trabajo en grupo, el cual es difícil de juntar. Hemos tratado de dedicarle dos horas diarias al modelo de competencias, a parte de que tenemos consultores que nos apoyan en todo”.</p> <p>H. “Inconvenientes para capacitar a quienes debían de aplicar el modelo”.</p> <p>I. “La implementación en el subsistema de captación fue muy sencillo ya que el personal contaba con la experticia en el manejo de modelos de competencia. Con respecto a los otros subsistemas de RRHH se apalancaron en desarrollos tecnológicos que facilitarían su implementación”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>16. Nombre los cargos de las personas responsables de la implementación del modelo de reclutamiento y selección por competencias.</p>	<p>A. “Gerente de RRHH región Norte de Latinoamérica”.</p> <p>B. “Gerencia latinoamericana de RRHH”.</p> <p>C. “Gerente de RRHH”.</p> <p>D. “Coordinador CAS y personal de casa matriz que no trabaja aquí”.</p> <p>E. “Vino un Comité desde la oficina principal con un manual de cargos y un libro de competencias ya hecho, y nos hizo una especie de entrenamiento a RRHH, la Gerencia General y a las Gerencias de Línea”.</p> <p>F. “El encargado de reclutamiento y un consultor”.</p> <p>G. “No hay ningún cargo como tal que sea el responsable. Esta idea la propuso el gerente de RRHH conjuntamente con la alta gerencia y al aprobarse, se busco a los consultores y comenzamos con el trabajo”.</p> <p>H. “El Gerente de Recursos Humanos”.</p> <p>I. “Consultores de RRHH”.</p>
<p>17. Desde el punto de vista de Estructura Organizativa, que consecuencias resaltan luego de la implementación del modelo de reclutamiento por competencias.</p>	<p>A. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>B. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>C. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>D. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>E. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>F. “Cambio y/o Reestructuración del Departamento de Reclutamiento y Selección”.</p> <p>G. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>H. “Todo se mantuvo igual”.</p> <p>I. “Todo se mantuvo igual”.</p>
<p>18. Describa brevemente como es el proceso para el reclutamiento y selección de sus empleados con la utilización de perfiles de competencias a partir del momento en el cual se abre una posición dentro de su empresa.</p>	<p>A. “Primero se levanta un perfil tanto de habilidades (Saber como) y segundo un perfil de competencias. Luego se hace una evaluación con dinámicas y test de conocimientos Técnicos y de pensamiento lógico para determinar el primer filtro. De ahí pasan a una entrevista situacional donde se les aplica preguntas de evaluación de competencias y finalmente se seleccionan los candidatos que se llevan a entrevistas de panel de 5 supervisores más RRHH a fin de tomar la decisión final”.</p> <p>B. “Verificación del perfil del cargo Vs diccionario de competencias. La identificación de las competencias resulta del cruce de las informaciones de las evaluaciones objetivas de las características de los sujetos que desempeñan los puestos con sus respectivas evaluaciones de resultados. Se determinan cuales son las características que tienen las personas exitosas para cada cargo. Las personas no tienen competencias sino características estas llegan a ser competencias cuando se demuestran que resultan útiles para la efectividad y eficiencia en un cargo. Esto se determina a través de los resultados de la práctica, es importante saber que una característica personal puede ser competencia para un cargo y no para otro”.</p> <p>C. “Primero se hace un repaso de la posición en cuanto a las competencias que la describen, para hacer una búsqueda de candidatos que van a ser entrevistados. Después se realiza la entrevista por el método de competencias. Todo esto se realiza ya que se trata de buscar la manera de manifestar las competencias de la persona mediante demostraciones prácticas, pruebas objetivas o simulaciones. Por último se mandan a hacer los exámenes médicos, se buscan las referencias, y se hace el ingreso de la persona”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
	<p>D. “Cada posición está asociada a un grupo de competencias y a los grados de estas competencias. Estas sirven de base tanto para las entrevistas como para las pruebas técnicas. Lo que pasa es que no todas las posiciones aparecen en el manual, ni todas las competencias aplican en Venezuela, y también pasa que no todas las posiciones que se abren son susceptibles a pasar por este proceso. Este proceso lo utilizamos con ciertas posiciones de operaciones, pero no con posiciones muy básicas, ni con posiciones administrativas”.</p> <p>E. “Es más o menos lo mismo que antes, es decir tienes que hacer entrevistas y pruebas psicotécnicas pero el contenido de esas entrevistas y pruebas es lo que ha variado. Cuando se crea un posición buscamos el perfil asociado de esa posición, hacemos búsqueda externa directa (muy pocas veces usamos headhunters, pero cuando los usamos ellos también manejan los mismos criterios de nuestras competencias), al obtener los candidatos, tratamos de validar el proceso entre varios gerentes para ver si coincidimos en el candidato y la persona que entra a trabajar”.</p> <p>F. “El departamento de Reclutamiento y Selección esta primordialmente enfocado hacia el área técnica considerando únicamente perfiles de ingeniería o técnico superior universitario”.</p> <p>G. “Todavía no hemos implementado el modelo en su totalidad. Estamos en proceso de implantación del modelo de competencias. Apenas hemos terminado el diccionario de competencias actitudinales y técnicas, solo para el personal de RRHH. Estamos ahora en la fase de los diagnósticos para luego hacer los perfiles, brechas, etc. Nos falta todavía para poder sustituir el proceso anterior, por el de competencias”.</p> <p>H. “Se buscan competencias generales: técnicas y personales, dependiendo del puesto, se hacen las entrevistas adecuadas para luego dar paso al ingreso”.</p> <p>I. “Es un proceso totalmente automatizado, se asigna el cargo a un consultor, este último revisa bolsas de candidatos electrónicas, se hace entrevista por competencias y se presentan los candidatos al Supervisor que requiere el recurso”.</p>
<p>19. ¿Quiénes son los encargados de aplicar el proceso de reclutamiento y selección con la utilización de Perfiles de Competencias?</p>	<p>A. “Gerente de RRHH, Coordinador de RRHH y Supervisores involucrados en la selección”.</p> <p>B. “Coordinador de Reclutamiento y Selección”.</p> <p>C. “RRHH y el gerente de la operación que ingresa personal son los encargados de aplicar este modelo”.</p> <p>D. “Todos los Gerentes continúan haciendo reclutamiento, solo que ahora utilizan los modelos de competencias para hacer reclutamiento y además (por obligación del proceso) hacen que otros gerentes o supervisores hagan entrevistas también”.</p> <p>E. “Igual que antes, todos los gerentes que reclutan, pero ahora también los supervisores están atentos a los perfiles de competencia de personal”.</p> <p>F. “El reclutador y el administrador de reclutamiento”.</p> <p>G. “Serán los consultores integrales, un nuevo rol en el departamento”.</p> <p>H. “Gerente de Recursos Humanos con supervisores”.</p> <p>I. “Los consultores de captación”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>20. ¿Cuántos procesos de reclutamiento y selección se ejecutan en promedio por año en la empresa hoy en día?</p>	<p>A. “Son 10 el promedio de procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan al año”.</p> <p>B. “45 procesos en promedio al año”.</p> <p>C. “Se realizan 32 procesos aproximadamente”.</p> <p>D. “47 procesos en promedio al año”.</p> <p>E. “Igual porque tenemos muy poco tiempo con el sistema”.</p> <p>F. “Alrededor de 6”.</p> <p>G. “Aproximadamente 50 procesos de reclutamiento”.</p> <p>H. “Depende de la división, las necesidades y el plan pero se podría decir que existen aproximadamente entre 70 y 120 procesos de reclutamiento y selección organizados en programas”.</p> <p>I. “130 procesos en promedio al año”.</p>
<p>21. ¿Considera que el sistema de competencias que hoy tiene la empresa refleja las necesidades de la organización? ¿Por qué?</p>	<p>A. “Medianamente. Dado que apenas se está comenzando con la creación de esta cultura y los resultados solo se ven a nivel de reclutamiento. Porque todavía falta involucrar este proceso con desarrollo y planes de carrera lo cual lo complementa”.</p> <p>B. “En gran medida. Se puede decir que el sistema de competencias refleja en gran medida las necesidades de la empresa ya que se busca de manera más precisa los candidatos más óptimos para el cargo”.</p> <p>C. “Medianamente. Ya que falta definir algunas medidas”.</p> <p>D. “Medianamente. Ya que aunque se escogen mejores candidatos todavía no se pueden ver bien los resultados por la cantidad de tiempo que toma implementar el modelo”.</p> <p>E. “En gran medida. Yo creo que lo refleja en gran medida, pero tendremos que esperar, porque no sabemos aún si esto funciona, debe pasar más tiempo”.</p> <p>F. “En gran medida. Porque el proceso de reclutamiento en primera instancia involucra personal que ha sido trabajador de campo, para realizar las primeras entrevistas, y posteriormente las últimas entrevistas son realizadas directamente en los sitios de trabajo, por lo que las competencias de los candidatos son evaluadas desde el primer momento”.</p> <p>G. “En gran medida. Se mejorará en un futuro porque tendremos mejores oportunidades para desarrollar y adiestrar a nuestro personal”.</p> <p>H. “En gran medida. Ya que no se buscan sólo competencias técnicas sino generales: es decir, tanto técnicas como personales”.</p> <p>I. “En gran medida. Porque el modelo está ajustado a la estrategia de la corporación”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>22. ¿Considera Usted que el reclutamiento por competencias permite la captación de candidatos de mejor calidad profesional? ¿Por qué?</p>	<p>A. “Sí, porque se seleccionan candidatos que demuestren tener la adaptabilidad a la cultura, filosofía y condiciones de negocio de la organización”.</p> <p>B. “Sí, porque se puede definir de forma más exhaustiva sus capacidades en diferentes áreas”.</p> <p>C. “Sí, la búsqueda es más precisa y se basa no solo en conocimientos técnicos sino también en habilidades y comportamientos que permiten un mayor grado de confiabilidad”.</p> <p>D. “Sí, si se hace bien el proceso, el sistema debe funcionar; es decir, el resultado de la búsqueda debería ser mejor. Nuestra experiencia ha sido positiva, pero no en todos los casos”.</p> <p>E. “Sí, solamente se han abierto unas pocas posiciones desde que comenzamos el proceso, pero si podemos ver que la calidad del profesional que obtenemos es mejor”.</p> <p>F. “Sí, porque se encuentra exactamente lo que la empresa busca”.</p> <p>G. “Sí, porque tendrían una mínima brecha con la descripción del cargo a ejecutar”.</p> <p>H. “Sí, A través de este método se puede definir las habilidades, conocimiento y destrezas que se desea en la personas que se va a seleccionar y de esta forma saber de antemano que le falta o que posee el empleado antes de ocupar la posición para la cual se lo contrato. Asimismo conocer las competencias genéricas que el candidato posee y las que la empresa desea que conseguir. Pero al mismo tiempo, este no es un trabajo sencillo cuando se tiene una tecnologías muy cambiante, ya que es necesario mantener actualizadas las competencias de los cargos”.</p> <p>I. “Sí, Porque se fundamenta en eventos conductuales lo que permite conocer la realidad de actuación del candidato ante distintas situaciones”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>23. ¿Considera Usted que el reclutamiento por competencias favorece la implementación de Planes de Desarrollo de Carrera acordes a cada empleado y a las necesidades de su empresa? ¿Por qué?</p>	<p>A. “Sí permite captación de candidatos de mejor calidad profesional porque desarrollas y fortaleces los comportamientos de éxito que necesita la organización para alcanzar mejores niveles de resultados”.</p> <p>B. “Sí, porque desarrolla y fortalece los comportamientos que necesita la organización para alcanzar mejores niveles de los resultados de los candidatos”.</p> <p>C. “Sí, porque al conocer de antemano el perfil de competencias de un puesto en particular se puede establecer una guía de hacia donde puede crecer un empleado si ocupa dicho cargo”.</p> <p>D. “Esa es la intención, pero en nuestro negocio todo es muy variable, porque dependemos de los requerimientos del cliente (como por ejemplo: si el cliente lo que quiere es personal de instrumentación para un proyecto, para este no hay mucho valor agregado sobre los planes de carrera del empleado)”.</p> <p>E. “No lo se, pero creo que si hacemos reclutamiento de gente más preparada para el cargo que buscamos entonces deberíamos estar en capacidad de organizar mejor los planes de carrera futuro”.</p> <p>F. “Sí, porque al buscar candidatos más eficientes y adecuados para el puesto que ocupan, los planes de desarrollo de su carrera son más fáciles de planificar”.</p> <p>G. “Sí, porque sabiendo las habilidades, actitudes y conocimientos, tenemos un mejor perfil de la persona que aplica a un cargo específico y además de darnos un indicador de hacia donde puede crecer ese empleado”.</p> <p>H. “Sí, al conocer las competencias requeridas por el cargo vacante y seleccionar al persona por competencias es mas sencillo el desarrollo de carrera ya que se puede determinar la brecha que el candidato posee con respecto al puesto; y de esta forma realizar planes de cierre de brechas con adiestramiento y lograr los planes de carrera deseados”.</p> <p>I. “Sí, Porque permite la mejora del comportamiento humano”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>24. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que esta última es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos económicos para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Sí, porque evitas la rotación de personal debido a la equivocación en la selección de personal. El ahorro se hace desde todo punto de vista".</p> <p>B. "Sí, ya que al escoger los candidatos adecuados no se pierde dinero en mas proceso de reclutamientos posteriores".</p> <p>C. "No, racionaliza los recursos económicos pero si da más garantía en cuanto al candidato elegido".</p> <p>D. "No, para nada. Es muy efectiva, pero es costosa. Claro, al final se puede decir que se racionaliza porque al tener candidatos válidos tienes menos probabilidad de tener que arrancar procesos de reclutamiento y selección si la persona no sirve, pero tampoco hay garantías absolutas".</p> <p>E. "No puedo comparar aún, pero creo que es más costosa si contamos el tiempo que tenemos que invertir todos en la parte de entrevistas y reuniones para validación de candidatos".</p> <p>F. "Sí, en realidad los métodos utilizados anteriormente siempre han estado enfocados en la misma dirección de hoy en día, obviamente siendo actualizados para adaptarse a las condiciones actuales de la industria de servicios petroleros. El método utilizado hoy en día involucra a gran parte de las operaciones por lo que eventualmente los recursos son distribuidos eficazmente".</p> <p>G. "Sí, en estos momentos también estamos pasando de recibir los CV en físico a recibirlo vía Internet, lo que nos ahorra tiempo y espacio físico de clasificación. Además la implementación de competencias en Sap hará que los supervisores puedan ver la historia de sus supervisados a través de este y hacer sus requerimientos con mayor libertad".</p> <p>H. "No, a corto plazo, pero va a ser más eficiente al final, al encontrar el personal adecuado".</p> <p>I. "Sí, Porque es una metodología confiable que sustituye la utilización de innumerables pruebas".</p>
<p>25. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que esta última es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos humanos para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Sí, porque da un enfoque de desarrollo más orientado al ser integral que los anteriores sistemas".</p> <p>B. "No, se requiere de más capital humano que se dedique al 100% a este proceso".</p> <p>C. "No, ya que se necesita de muchas personas que evalúen las competencias necesarias para el cargo".</p> <p>D. "No, al principio estos 3 factores son muy costosos pero al final los resultados son muy buenos ya que se consiguen mejores candidatos".</p> <p>E. "No, a corto plazo pero si a largo plazo".</p> <p>F. "No, porque los recursos siguen siendo distribuidos en base a las necesidades de cada proceso de reclutamiento. Igualmente son distribuidos equitativamente a lo largo del año".</p> <p>G. "Sí, porque tienes la opción de estudiar a la persona en sus niveles actitudinales y habilidades, que antes no se tomaba en cuenta".</p> <p>H. "No, porque se necesitan de muchas más personas que se dediquen única y exclusivamente para realizar a este proceso, ya que RRHH no es suficiente.".</p> <p>I. "Sí, Porque se reduce el tiempo de evaluación".</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>26. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que esta última es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos de tiempo para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Sí, porque los perfiles de búsqueda y las efectividades de los procesos es más expedita".</p> <p>B. "Sí, porque al tener las competencias se hace más rápido el proceso al saber que se está buscando".</p> <p>C. "No, debido a que toma mucho tiempo al principio establecer las competencias".</p> <p>D. "No, por el mismo motivo que explique anteriormente".</p> <p>E. "No, en la fase de implementación del modelo se gasta mucho tiempo".</p> <p>F. "Sí, porque los candidatos a ser considerados aptos para nuestro perfil, son identificados más eficientemente".</p> <p>G. "Sí, creo que es más efectivo y con más contacto con el ser humano".</p> <p>H. "No, porque se necesitan de mucho tiempo para implantar el modelo".</p> <p>I. "Sí, Por la efectividad de la metodología".</p>
<p>27. ¿Considera Usted que reclutar y seleccionar personal a través de la utilización de perfiles de competencias favorece a la productividad y optimización de resultados de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Sí, favorece a la productividad y optimización de resultados porque enfocas desarrollo de gente a los planes de la organización directamente".</p> <p>B. "Sí, porque se enfoca a la persona en su totalidad con los planes de la organización directamente".</p> <p>C. "Sí, porque si tomamos en cuenta de que el capital humano es lo que permite que una organización sea productiva, al contratar personal más capacitado se ha visto un aumento en la productividad de todas las áreas".</p> <p>D. "Creo que sí por que el Cliente se siente más satisfecho con el personal que estamos proporcionando a sus operaciones".</p> <p>E. "Creo que si, pero sigue siendo muy rápido decir algo, aunque la expectativa de la empresa es que sea positivo en un mediano plazo".</p> <p>F. "Sí, por lo que dije anteriormente. A pesar de que el perfil de ingenieros de campo es un perfil abierto y adaptable, las competencias requeridas son identificadas de manera más eficaz".</p> <p>G. "Sí, ya que si se contrata gente más capacitada, estos van a hacer mejor su trabajo, lo que se traduce en mejores resultados".</p> <p>H. "Sí, El proceso de reclutamiento y selección sería mas acertado y focalizado a las necesidades de la empresa lo que traería mejores resultados para la misma."</p> <p>I. "Sí, Porque el modelo de competencias está fundamentado el la estrategia de la corporación".</p>



PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>28. ¿Cree Usted que se ha logrado un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y los empleados a partir de reclutar y seleccionar personal por medio de competencias? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Sí, porque se enfoca el proceso directamente a las necesidades de la compañía, a las del área y a las del cargo y se deja a un lado las recomendaciones por parte de los empleados que hacían el proceso muy subjetivo e inefectivo".</p> <p>B. "Sí, porque se enfoca el proceso directamente a las necesidades de la compañía, a las necesidades del área, del cargo y deja a un lado las recomendaciones por parte de empleados que hacían el proceso muy subjetivo e inefectivo.".</p> <p>C. "Sí, se ha logrado que las personas encajen y se adapten mejor y más rápido a los puestos y a la empresa".</p> <p>D. "En realidad no hemos medido si las necesidades del trabajador se ven satisfechas con este sistema. Pero para la empresa es muy positivo porque si es aplicado correctamente obtenemos el personal que exactamente necesitamos".</p> <p>E. "No lo se, aún estamos en proceso de implementación y solo 4 vacantes han sido ocupadas con el proceso de competencias".</p> <p>F. "Sí".</p> <p>G. "Es muy pronto para medir esto aunque este es uno de los objetivos que se quieren lograr.</p> <p>H. "Sí, se puede ver que los trabajadores reclutados en base a sus competencias se sienten muy acorde con las necesidades y exigencias de la empresa".</p> <p>I. "Esto no se ha medido aún".</p>
<p>29. ¿Cómo ha sido la aceptación por parte de los usuarios y/o departamentos con este proceso de reclutamiento y selección por competencias? ¿Por qué?</p>	<p>A. "Positiva. Aunque la implementación del modelo ha sido lenta y ha costado mucho, cuando se han visto los resultados de los nuevos empleados entonces se han convencido de que este proceso tiene credibilidad".</p> <p>B. "Positiva. Los resultados obtenidos por los empleados reclutados con este enfoque ha permitido que la opinión de los demás sea positiva.".</p> <p>C. "Indiferente. No se sabe la opinión de ellos al respecto".</p> <p>D. "Indiferente".</p> <p>E. "Positiva". Debido a que sienten que sus compañeros son mas competentes a la hora de hacer su trabajo y eso los beneficia a todos.</p> <p>F. "Indiferente, Por no estar oficialmente implementado el programa por competencias, no se ha recibido ningún feedback".</p> <p>G. "Positiva. La preparación ha sido dura porque se necesita de mucho tiempo para leer, para estudiar los conceptos, y para cambiar paradigmas viejos. El personal de RRHH lo ha tomado con muchísimo entusiasmo".</p> <p>H. "Indiferente. Hasta ahora no se ha medido este aspecto".</p> <p>I. "Positiva. Desde que adoptamos el enfoque, al principio la aceptación por parte de los trabajadores era indiferente pero al ver los resultados obtenidos ha cambiado".</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>30. ¿El Reclutamiento por Competencias le permite planificar efectivamente sus necesidades futuras de personal? ¿Por qué?</p>	<p>A. “No, porque enfocas desarrollo de gente a los planes de la organización directamente”.</p> <p>B. “No, porque todavía no se ha podido medir este proceso”.</p> <p>C. “No, pero permite generar un proceso de desarrollo interno más eficiente”.</p> <p>D. “No. El sistema me permite proporcionar al cliente la persona que el requiere, pero como mi actividad depende de la actividad del cliente, no sabemos si ellos van a crecer o a reducirse”.</p> <p>E. “No, no creo eso posible porque podemos reclutar efectivamente, pero eso no significa que podamos predecir si necesitaremos más gente o no. Podemos planificar mejor el entrenamiento futuro del personal reclutado”.</p> <p>F. “No, porque la planificación futura de personal está orientada hacia el mercado petrolero y las zonas geográficas en donde trabajamos”.</p> <p>G. “Sí, pudiera tener una mejor proyección a corto y mediano plazo de las necesidades del negocio en cuanto a personal se refiere”.</p> <p>H. “No, ya que esas necesidades no solo dependen de RRHH sino también de otras variables como el mercado”.</p> <p>I. “Este es un proyecto no iniciado”.</p>
<p>31. El modelo de reclutamiento y selección por competencias se hace de forma:</p>	<p>A. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Porque se enfoca el desarrollo de la gente a los planes de la organización directamente, haces el proceso más secuencial, más estructurado y sistemático”.</p> <p>B. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Porque es un proceso más formal y menos subjetivo que el anterior.”.</p> <p>C. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Es más estructurado lo que hace que sea más lógico y ordenado que el anterior”.</p> <p>D. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Es más lógica, pero es más lenta también”.</p> <p>E. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. El simple hecho de tener una metodología es bastante. Antes no teníamos metodología para hacer reclutamiento”.</p> <p>F. “Igual al proceso anterior. No se han visto diferencias hasta ahora en ese aspecto”.</p> <p>G. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Porque todo tiene concordancia y secuencia perfecta, por lo que los resultados deben ser favorables”.</p> <p>H. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Ya que se hace tomando en cuenta mas”</p> <p>I. “Más lógica y ordenada que el proceso anterior. Porque tiene una metodología clara”.</p>

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>32. ¿Qué consecuencias considera Usted que ha traído el Modelo de Reclutamiento por Competencias en los índices de rotación?</p>	<p>A. “Ha disminuido la rotación de personal. Debido a que el factor sorpresa por ambas partes se va controlando en el proceso. Debido a que el factor sorpresa por ambas partes se va controlando en el proceso”.</p> <p>B. “Ha disminuido la rotación de personal. Porque se buscan en los candidatos no solo competencias técnicas sino también competencias personales que hacen que se adapten muy bien al puesto y a la cultura de la empresa”.</p> <p>C. “Ha disminuido la rotación de personal. Ha permitido seleccionar gente con mayor acercamiento a la cultura de la empresa”.</p> <p>D. “Ha disminuido la rotación de personal. Definitivamente si ha disminuido el nivel de rotación de personal, pero también nos dimos cuenta que el sistema no es infalible, que a veces reclutas gente que no sirve para las posiciones”.</p> <p>E. “Se mantiene igual. En este momento no puedo decir que las salidas de personal tengan que ver con un mal reclutamiento, pero esperamos que las salidas no forzadas de personal (las salidas de personal que no se adaptan a la empresa o porque no funcionan en la empresa) disminuyan en el tiempo”.</p> <p>F. “Se mantiene igual. A pesar de no ser competencia de reclutamiento la rotación de personal se ha mantenido dentro de los estándares de la empresa, dadas las características de los servicios que prestamos.”.</p> <p>G. “Se mantiene igual. No tenemos tiempo suficiente para ver este aspecto”.</p> <p>H. “Se mantiene igual. Desde que se implementó el modelo no se ha visto variaciones en la rotación de personal”.</p> <p>I. “Ha disminuido la rotación de personal. El modelo permite seleccionar una persona que demostró durante el proceso tener las conductas esperadas para el rol”.</p>
<p>33. ¿El Modelo de Reclutamiento por Competencias requiere de más canales (solicitud directa al empleador, contactos de amistades, agencias “cazadoras de talentos”, avisos de prensa, paginas Web, entre otros) de reclutamiento que en el modelo anterior? ¿Por qué?</p>	<p>A. “No”.</p> <p>B. “No”.</p> <p>C. No hemos requerido de más canales de reclutamiento hasta ahora, no nos hemos visto en la necesidad. El principal cambio que se ha dado en este aspecto ha sido que utilizamos páginas en Internet para este.</p> <p>D. “No, lo que requiere es de más participación de otras personas (ejemplo Gerente+ Supervisor RRHH+ Company Man del cliente)”.</p> <p>E. “Con este sistema estamos poniendo más énfasis en el trabajo de los headhunters (cazadores de talentos)”.</p> <p>F. No, siempre se han usado los mismos canales de reclutamiento y en solo pocos casos se ha buscado respaldo en los headhunters.</p> <p>G. “No, siempre estamos en búsqueda de nuevos canales que la tecnología nos brinde.Considero que es un cambio constante para agilizar procesos”</p> <p>H “Sí, se ha buscado mucha ayuda con los headhunters”</p> <p>I. “Sí, No de más fuentes sino de fuentes más efectivas.”</p>

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
34. Considera Usted que los aspectos negativos del modelo de reclutamiento y selección anterior.	<p>A. "Fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso, Siguen existiendo esos aspectos negativos".</p> <p>B. "Siguen existiendo esos aspectos negativos".</p> <p>C. "Fueron subsanados por el nuevo modelo"</p> <p>D. "Fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso".</p> <p>E. "Fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso".</p> <p>F. "Fueron subsanados solo por el nuevo modelo de competencias"</p> <p>G. "Fueron subsanados por el nuevo modelo de competencias".</p> <p>H. "Fueron subsanados por el nuevo modelo de competencias".</p> <p>I. "Fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso".</p>
35. Considera Usted que los aspectos positivos del modelo de reclutamiento y selección anterior son:	<p>A. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>B. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>C. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>D. "Tomados en cuenta pero no fueron cambiados".</p> <p>E. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>F. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>G. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>H. "Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso".</p> <p>I. "Tomados en cuenta pero no fueron cambiados"</p>
36. En su opinión, ¿Qué le incluiría al modelo de reclutamiento y selección por competencias para hacerlo más efectivo?	<p>A. "Le incluiría más capacitación y entrenamiento a los supervisores con los conceptos y con el manejo de las preguntas situacionales que se hacen para ilustrar la competencia que evalúa".</p> <p>B. "Más capacitación y entrenamiento de los supervisores con los conceptos y con el manejo de las preguntas situacionales que se hacen para ilustrar la competencia que evalúa".</p> <p>C. "Mas involucramiento y conciencia en la parte operacional".</p> <p>D. "Entrenar a la gente que los utiliza, desde gerentes hasta la persona del cliente, para que todos entiendan el proceso".</p> <p>E. "Todavía no puedo evaluar que le falta al sistema, porque debemos esperar a que este madure un poco. Pero creo que la preparación a los usuarios fue demasiado corta, además, creo que deberíamos tener a una persona encargada del sistema de Competencias a tiempo completo, una persona que se encargará de la adaptación de las competencias, de la actualización, validación, registro, etc. de manera que cuando tengamos una duda podamos recurrir a ella".</p> <p>F. "Le incluiría más capacitación e involucramiento de todas las personas de la empresa en este proceso"</p> <p>G. "Metodología de entrevistas y manejar bien la herramienta de estructura organizacional".</p> <p>H. "Capacitar mejor a las personas encargadas de aplicar las entrevistas."</p> <p>I. "Alguna prueba proyectiva que valide los resultados de la entrevista".</p>

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
37. En su opinión, ¿Qué le quitaría al modelo de reclutamiento y selección por competencias para hacerlo más efectivo?	<p>A. “Le quitaría la resistencia que tienen los supervisores a realizar las preguntas tradicionales de una entrevista”.</p> <p>B. “Es un proceso muy largo”.</p> <p>C. “No le quitaría nada hasta ahora”.</p> <p>D. “Creo que los procesos de validación de las competencias son demasiado largos, se pierde mucho tiempo”.</p> <p>E. “Por ahora mi mayor queja es que es demasiado complicado, Tenemos que usar este modelo para todas las posiciones y es demasiado largo para posiciones sencillas”.</p> <p>F. “Es un proceso muy largo y que tiene que ser validado muchas veces, por lo que quita mucho tiempo”</p> <p>G. “Hasta ahora no le quitaría nada”.</p> <p>H. “Es un proceso que necesita de una actualización constante”</p> <p>I. “Me parece que no se le debe de quitar nada al proceso”</p>

## **Discusión de Resultados**

**Pregunta N° 1:** El sentido de esta pregunta era sólo conocer el nombre de las empresas a las cuales se entrevistó. Para poder mantener el anonimato se crearon codificaciones alfabéticas que las identifican en el cuadro de análisis con letras.

**Pregunta N° 2:** Según la información suministrada por los responsables de Recursos Humanos de las empresas de servicios petroleros a quienes se entrevistó se observa, que tres de los nueve entrevistados son gerentes, otros tres de los nueve entrevistados son supervisores medios, ocupando los cargos de: Administrador / Supervisor RRHH/ Coordinador, dos de los nueve son reclutadores y uno de los nueve entrevistados es consultor en dicha área.

**Pregunta N° 3:** (Antigüedad del cargo) Se observa entre los consultados que los años de experiencia en el cargo oscilan entre uno y quince años. Tres de los nueve entrevistados, tienen menos de cuatro años en el cargo, cuatro de los nueve entrevistados tienen entre cuatro y ocho años en el cargo y dos de los nueve entrevistados tienen más de ocho años en el cargo.

**Pregunta N° 4:** (Número de empleados) Se pudo conocer que siete de las nueve empresas tienen entre cien y mil empleados y tan solo dos de las nueve organizaciones presentan más de mil empleados, una con dos mil setecientos y la otra con cuatro mil empleados.

**Pregunta N° 5:** (Número de empleados en Recursos Humanos) Se obtuvo como resultado que tres de las nueve empresas poseen actualmente tres empleados en el Departamento de Recursos Humanos, cuatro de las nueve empresas tienen entre cinco y seis empleados en dicho departamento y sólo dos de las nueve empresas tienen entre doce y veinte empleados en este.

**Pregunta N° 6** (Número de encargados de Reclutamiento y Selección) En seis de las nueve empresas el Departamento de Reclutamiento y Selección se constituye por un máximo de dos empleados encargados de Reclutamiento y Selección. Dos de nueve empresas tienen entre tres y cinco encargados y sólo una de ellas no posee ningún encargado específicamente para este proceso.

**Pregunta N° 7:** (Procesos en que se utilizan competencias) Todas las empresas utilizan competencias para por lo menos uno de los procesos planteados, entre los que se

encontraron: Desarrollo de Carrera, Evaluación de Desempeño, Cuadros de Reemplazo, Detección de Necesidades de Adiestramiento, Mejoramiento de Procesos en varias proporciones dependiendo de cada empresa.

**Pregunta N° 8:** (Existencia de un departamento de Reclutamiento y Selección antes de utilizar el modelo por competencias) Se observó que ocho de las nueve empresas no tenían un Departamento de Reclutamiento y Selección antes de la implementación de un modelo por competencias. Decían que no necesitaban dicho departamento porque quien aplicaba el proceso de Reclutamiento y Selección era el mismo Gerente de Recursos Humanos. Solo en una de las nueve empresas existía un Departamento de Reclutamiento y Selección antes de la implementación del modelo por competencias conformado por un Gerente Corporativo de Captación, dos líderes y dos consultores.

En ocho de las nueve empresas entrevistadas, este departamento cuenta con poco personal (menos de seis personas en su mayoría), donde no existe un departamento propiamente dicho, sino que las labores de Reclutamiento y Selección son realizadas por algunos de los empleados de esta área.

**Pregunta N° 9:** (Existencia de otro modelo de Reclutamiento y Selección antes del modelo por competencias) Se obtuvo que seis de las nueve empresas no tenían otro modelo antes de implementar el de Reclutamiento y Selección por competencias y las otras tres empresas si tenían otra forma de reclutar. Una de ellas hacía una búsqueda externa de personal en el mercado laboral, se analizaban si los requisitos para el cargo cumplían con el perfil de la persona (formación académica y tiempo de experiencia laboral), se entrevistaban con Recursos Humanos y con la gerencia contratante, si la persona era aceptada se procedía con los exámenes médicos y su ingreso formal. Otra empresa, sólo aplicaba entrevistas estructurales para realizar el reclutamiento del personal.

Al no contar con un modelo, como señala Gramigna (2000), las empresas sólo se limitaban a cubrir los cargos vacantes, sin conocer de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, no contaban con un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

**Pregunta N° 10:** (Encargados de aplicar el proceso de Reclutamiento y Selección

antes de la utilización del modelo por competencias) Con relación a los encargados de Reclutamiento y Selección seis de las nueve empresas tienen a los gerentes de Recursos Humanos y en pocas oportunidades los encargados eran los analistas, los supervisores o Gerentes Corporativos de Captación apoyados por el personal de Recursos Humanos.

**Pregunta N° 11:** (Cantidad de procesos de Reclutamiento y Selección ejecutados por año) Se obtuvo que el número de procesos de Reclutamiento y Selección oscilaban entre mínimo seis y máximo cincuenta procesos al año, aunque tendían a ser más de cincuenta el promedio de procesos que se realizaban.

Aunque esta investigación es de tipo cualitativo, las respuestas obtenidas permiten conocer una estimación de rotación de personal por año, de una manera genérica, observándose que la empresa D (Empresa de Servicios Geológicos y Producción) presenta la mayor Estimación de Rotación de Personal (18,52%) y la empresa F (Empresa de Servicios Técnicos) presenta la menor estimación (0,22%).

Empresa	Número de Empleados	Cantidad de procesos de Reclutamiento y Selección por año	Estimación de Rotación de Personal
A Empresa de Servicios Geofísicos	1000	12	1,20%
B. Empresa de Servicios de Perforación.	900	50	5,56%
C. Empresa de Servicios de Completación.	400	40	10,00%
D. Empresa de Servicios Geológicos y de Producción.	270	50	<b>18,52%</b>
E. Empresa Constructora de Servicios Petroleros.	150	20	13,33%
F. Empresa de Servicios Técnicos.	2700	6	<b>0,22%</b>
G. Empresa de Ingeniería, Procuraduría y Servicios.	800	50	6,25%
H. Empresa de Servicios en General.	1000	120	12,00%
I. Empresa de Cementado y Servicios Químicos.	4000	150	3,75%

**Pregunta N° 12:** (Motivo del cambio al enfoque por competencias) Lo que motivó a las empresas a cambiar el modelo que se utilizaba por un nuevo enfoque de Reclutamiento y Selección por competencias se debió en gran parte a una búsqueda en la mejora del proceso. Con ello se examinaban mejores prácticas en gestión del capital humano, profesionalización



de la función, metodología más estructurada, adaptación a las necesidades de la organización, resolver los errores cometidos en el proceso, el logro de la estrategia organizacional, eficiencia y la introducción de sistemas de competencias en las posiciones.

Dos de nueve empresas indicaron que el cambio del modelo fue algo impuesto por la casa Matriz o por sus clientes. Solo una de las nueve empresas indicó que no ocurrió un cambio de modelo, sino que solo se añadieron nuevos principios.

**Pregunta N° 13:** (Tiempo de adopción del enfoque por competencias) Se observa que ocho de las nueve empresas tienen menos de dos años utilizando el enfoque de Reclutamiento y Selección por competencias y una de las nueve empresas tiene cuatro años desde que adoptó el mismo.

Tal como lo señala McClelland (2001), pareciera que aún no se cuenta en la práctica, con un período de tiempo suficiente para poder apreciar las ventajas del enfoque de competencias que permiten predecir la actuación laboral.

**Pregunta N° 14:** (Tiempo de implementación del modelo a la empresa) Todas las empresas, a pesar de que tienen aproximadamente dos años desde que adoptaron este enfoque, todavía están en procesos de implementación o ajuste del mismo. Es un sistema muy cambiante por las exigencias del mercado y las necesidades de la empresa. Uno de los entrevistados opinó que las competencias necesitan de mucha precisión, dedicación y empeño y los encargados de la implementación del mismo no se pueden dedicar un 100% dejando de lado sus actividades del día a día.

**Pregunta N° 15:** (Facilidades o Inconvenientes para implementar el modelo) Ocho de las nueve empresas han tenido inconvenientes para implementar el modelo por competencias. Algunos entrevistados opinan que este sistema atrasa el proceso de selección. Por otra parte, las personas que aplican el modelo deben recibir una exhaustiva capacitación para manejar correctamente los conceptos de competencias, por ser una metodología muy elaborada. Sólo en dos de las nueve empresas la implementación al subsistema de capacitación fue muy sencilla y permitió que la labor de Recursos Humanos se facilitara.

**Pregunta N° 16:** (Cargos de los responsables de la implementación del modelo por competencias) Con relación a las personas responsables de la implementación del modelo de Reclutamiento y Selección por competencias, se obtuvo que cuatro de las nueve empresas

tienen como responsables a los Gerentes de Recursos Humanos. Cinco de las nueve empresas implementaron este modelo gracias al personal capacitado que trabaja en la casa matriz o se llevó a cabo por los consultores y/o el encargado de Reclutamiento.

**Pregunta N° 17:** (Consecuencias de la implementación del modelo por competencias) Ocho de las nueve empresas opinaron que la implementación del modelo de competencias no influye en la creación ni expansión de un Departamento de Reclutamiento y Selección; es decir, sigue sin existir un departamento encargado especialmente para este proceso. Solo una de las nueve empresas en donde existía un departamento anterior a la implementación del modelo hubo cambio y/o reestructuración del mismo al agregar un consultor y querer más adelante seguir ampliándolo para así hacer el proceso más completo.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, según Gramigna (2000), la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados, la gerencia del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

**Pregunta N° 18:** (Descripción del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias) La opinión de los entrevistados sobre el proceso de Reclutamiento y Selección por competencias consistía en: 1) Investigar el perfil asociado de una posición y 2) Hacer una búsqueda externa directa. En muy pocos casos se usan agencias cazadoras de talentos y éstas deben manejar los mismos criterios de las competencias establecidas por la empresa.

Según Rosillón (2001) en su artículo sobre los Paradigmas y Competencias, la identificación de éstas resulta del cruce de las informaciones de las evaluaciones objetivas de las características de los sujetos que desempeñan los puestos con sus respectivas evaluaciones de resultados. Es necesario determinar cuales son las características que tienen las personas exitosas para cada cargo, tomando en cuenta que las personas no tienen competencias sino características y que éstas llegan a ser competencias cuando se demuestra que resultan útiles para la efectividad y eficiencia en un cargo. Todo esto se determina a través de los resultados de la práctica, debido a que una característica personal puede ser competencia para un cargo y

no para otro.

Según uno de los entrevistados, cada posición está asociada a un grupo de competencias y a los grados de estas, que sirven de base tanto para las entrevistas como para las pruebas técnicas, lo que pasa es que no todas las posiciones aparecen en el manual, ni todas las competencias aplican en Venezuela, y también pasa que no todas las posiciones que se abren son susceptibles a pasar por este proceso.

De manera que, después de levantar un perfil tanto de habilidades (*saber cómo*) como de conocimientos (*saber*) para verificar con el diccionario de competencias actitudinales y técnicas establecido, se hace una evaluación con dinámicas y test de conocimientos técnicos y de pensamiento lógico. De ahí pasan a una entrevista situacional donde se les aplica preguntas de evaluación de competencias y finalmente se seleccionan los candidatos que se llevan a entrevistas de panel de supervisores y de Recursos Humanos. Por último al candidato seleccionado se le hacen los exámenes médicos, se buscan las referencias y se hace el ingreso de la misma.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal bajo el enfoque de competencias, sigue cumpliendo los mismos pasos que el modelo tradicional, solo varía la forma de llevarlos a cabo y los criterios de selección utilizados.

**Pregunta N° 19:** (Encargados de aplicar el proceso por competencias) En relación a los encargados de aplicar el proceso de Reclutamiento y Selección con la utilización de Perfiles de Competencias, se obtuvo que en seis de las nueve empresas eran los gerentes junto con los supervisores y coordinadores de Recursos Humanos. En dos de las nueve empresas lo aplican consultores integrales o de captación y en una de las nueve empresas lo aplican los reclutadores y administradores de reclutamiento.

Según los resultados obtenidos las empresas entrevistadas indicaron que los encargados de aplicar el proceso de Reclutamiento y Selección bajo el enfoque de competencias continúan siendo los mismos responsables que fueron señalados en la pregunta número diez.

**Pregunta N° 20:** (Número de procesos de Reclutamiento y Selección con el modelo por competencias) no ha habido variación en cuatro de las nueve empresas, en cuanto a el número de proceso de Reclutamiento y Selección antes y después de la implementación del modelo por competencias. Cinco de las nueve empresas entrevistadas señalaron que

disminuyó su rotación de personal.

Aunque esta investigación es de tipo cualitativo, las respuestas obtenidas permiten conocer una estimación de rotación de personal por año, de una manera genérica, observándose que la empresa “I” Empresa de Cementado y Servicios Químicos manifestó la disminución más notoria en la rotación de personal (a 3,25%).

Empresa	Número de Empleados	Tradicional		Con enfoque de Competencias	
		Cantidad de procesos de Reclutamiento y Selección por año	Estimación de Rotación de Personal	Cantidad de procesos de Reclutamiento y Selección por año	Estimación de Rotación de Personal
A Empresa de Servicios Geofísicos	1000	12	1,20%	10	1,00%
B. Empresa de Servicios de Perforación.	900	50	5,56%	45	5,00%
C. Empresa de Servicios de Completación.	400	40	10,00%	32	8,00%
D. Empresa de Servicios Geológicos y de Producción.	270	50	18,52%	47	17,41%
E. Empresa Constructora de Servicios Petroleros.	150	20	13,33%	20	13,33%
F. Empresa de Servicios Técnicos.	2700	6	0,22%	6	0,22%
G. Empresa de Ingeniería, Procuraduría y Servicios.	800	50	6,25%	50	6,25%
H. Empresa de Servicios en General.	1000	120	12,00%	120	12,00%
I. Empresa de Cementado y Servicios Químicos.	4000	150	3,75%	130	<b>3,25%</b>

Butteriss (2001) indica que la selección y captación de personal bajo el enfoque de competencias, implica emparejar las capacidades individuales y los requisitos del puesto de trabajo con los beneficios esperados, lo cual conlleva a una mayor satisfacción laboral, mayor productividad y menor rotación de personal.

**Pregunta N° 21:** (Necesidades de la organización reflejadas en el modelo) Según la opinión de seis de los nueve entrevistados el sistema de competencias que tienen implantado sí refleja las necesidades de la organización, debido a que las competencias son evaluadas desde el primer momento y los candidatos seleccionados son más óptimos para el cargo que ocupan.

El modelo es ajustado a la estrategia de la corporación y se buscan competencias generales, es decir, no sólo técnicas sino también personales.

Tres de las nueve empresas entrevistadas consideran que por el poco tiempo que llevan implementando dicho proceso, aún no se ha involucrado con desarrollo y planes de carrera, falta definir algunas medidas y esperar un poco más de tiempo para observar el perfeccionamiento del mismo en la empresa.

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por Alcántara (2002), quien indica que al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma una apariencia más concreta, ya que permite obtener un desempeño superior o sobre la media, de cada trabajador, lo cual redundará directamente en beneficio de la empresa.

**Pregunta N° 22:** (Captación de candidatos de mejor calidad profesional) Se obtuvo que todas las empresas concuerdan en que la utilización de perfiles de competencias en los Departamentos de Reclutamiento y Selección permite captar candidatos de mejor calidad profesional. Acuerdan que la búsqueda es más precisa y se basa no sólo en conocimientos técnicos sino también en habilidades y comportamientos que permiten un mayor grado de confiabilidad y adaptabilidad a la cultura, filosofía y condiciones del negocio de la organización.

Uno de los entrevistados hizo el comentario sobre la complejidad del proceso y considera que no es un trabajo sencillo cuando se tienen unas tecnologías muy cambiantes ya que es necesario mantener actualizadas las competencias de los cargos.

**Pregunta N° 23:** (Implementación de Planes de Desarrollo de Carrera con el Reclutamiento por competencias) Todas las empresas consideran que el Reclutamiento por competencias favorece la implementación de planes de desarrollo de carrera acordes a cada empleado y a las necesidades de la empresa. Se puede determinar la brecha que el candidato posee con respecto al puesto; y así realizar planes de cierre de brechas con adiestramiento y lograr los planes de carrera deseados.

Según uno de los entrevistados al conocer las habilidades, actitudes y conocimientos se tiene un mejor perfil de la persona que aplica a un cargo específico lo que proporciona un indicador de hacia donde puede crecer ese empleado. Permite desarrollar y fortalecer comportamientos de éxito que necesita la organización para alcanzar mejores niveles de

resultados. También opina que existen puestos que poseen muy poco valor agregado como para establecerle planes de desarrollo de carrera.

El Plan de Desarrollo de Carrera como lo señala Butteriss (2001) puede definirse como la identificación y el desarrollo de los empleados para guiar a una organización hacia sus metas a corto y a largo plazo, incluyendo procesos de Recursos Humanos habituales, como la planificación de sucesiones y un diseño de procesos, aunado a la identificación de talento que plasme un desarrollo personalizado según las fortalezas y debilidades personales y las capacidades requeridas por la organización, además de la identificación de las necesidades de la organización, lograr un buen desarrollo de los candidatos en el plan de carrera interno.

**Pregunta N° 24:** (Racionalización de recursos económicos) Cinco de las nueve empresas entrevistadas considera que el enfoque por competencias es más efectivo en cuanto a la racionalización de recursos económicos para cerrar procesos de Reclutamiento y Selección porque al tener candidatos válidos se tiene menos probabilidades de rotar personal y de arrancar más procesos de Reclutamiento y Selección.

El resto de las organizaciones considera que a corto plazo no se da una racionalización de recursos económicos debido al tiempo que se tiene que invertir en las entrevistas y reuniones para la validación de los mismos, aunque consideran que al final va a ser más eficiente y económico al encontrar el personal adecuado.

**Pregunta N° 25:** (Racionalización de recursos humanos) Tres de las nueve empresas consideran que sí existe una racionalización de recursos humanos, ya que tienen la opción de estudiar a la persona en sus niveles actitudinales y habilidades, y da un enfoque de desarrollo más integrado al ser integral que los anteriores sistemas.

El resto de las organizaciones piensan que no es efectiva en cuanto a la racionalización de Recursos Humanos, por que se necesita de muchas personas que evalúen las competencias necesarias para el cargo. Los recursos siguen siendo distribuidos en base a las necesidades de cada proceso de reclutamiento e igualmente son distribuidos equitativamente a lo largo del año.

A este respecto Gago (2001), señala que los perfiles de competencias pueden llevar a la búsqueda de candidatos muy especializados, lo cual tiene como desventaja que el proceso de Reclutamiento se puede hacer más costoso, e inclusive llevar mayor tiempo, pues la oferta del

mercado laboral puede ser escasa.

**Pregunta N° 26:** (Racionalización de recursos de tiempo) Cinco de las nueve empresas consideran que el enfoque por competencias es más efectivo en cuanto a la racionalización de recursos de tiempo para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección, debido a que las competencias permiten que el proceso sea más rápido al saber que se está buscando. Cuatro de las empresas consideran que el enfoque por competencias no es más efectivo en cuanto a la racionalización de recursos de tiempo, porque toma mucho tiempo al principio establecer las competencias, entre otras cosas.

Según Gramigna (2000), cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

**Pregunta N° 27:** (Productividad y optimización de resultados de la empresa) Todos los entrevistados consideran que reclutar y seleccionar personal a través de la utilización de perfiles de competencias sí favorece a la productividad y optimización de resultados ya que el cliente se ha sentido más satisfecho con el personal que se proporciona y a la vez se enfoca a la persona en su totalidad con los planes de la organización directamente. El proceso de Reclutamiento y Selección es más acertado y focalizado a las necesidades de la empresa lo que trae mejores resultados para la misma. Los entrevistados consideran que el modelo de competencias está fundamentado en la estrategia de la corporación.

**Pregunta N° 28:** (Equilibrio entre las necesidades de la organización y los empleados) Todas las empresas consideran que las necesidades de la organización sí son satisfechas porque se enfoca el proceso directamente a las necesidades de la compañía, del área, del cargo y deja a un lado las recomendaciones por parte de empleados que hacían el proceso muy subjetivo e inefectivo, lo que permite obtener con más precisión el personal que necesitan. Otro aspecto importante planteado por uno de los entrevistados es que por el poco tiempo que tiene implementado este proceso en sus organizaciones no se han podido medir si las necesidades del trabajador han sido satisfechas con el mismo.

**Pregunta N° 29:** (Aceptación de los usuarios y/o departamentos) Cinco de las empresas opina que la aceptación ha sido positiva; es decir, algunos departamentos como

Recursos Humanos lo ha tomado con entusiasmo porque los resultados del proceso tienen credibilidad aunque requiera de mucha dedicación. El resto de las empresas opina que su aceptación ha sido indiferente ya que por el poco tiempo de implementación del proceso no se ha podido recibir ningún tipo de retroalimentación entre estos.

**Pregunta N° 30:** (Planificación de necesidades futuras de personal) Se observó que siete de nueve empresas señalan que el reclutamiento por competencias no les permite planificar efectivamente sus necesidades futuras de personal ya que por el tipo de servicios que prestan y las zonas geográficas donde trabajan, esas necesidades no solo dependen de Recursos Humanos sino también de otras variables como el mercado. Los planes de la organización pueden variar en función de los requerimientos de los clientes, por tanto desconocen sus necesidades futuras de personal a muy largo plazo, en cuanto a características y cantidad, sin embargo les permite generar un proceso de desarrollo interno más eficiente, a fin de mejorar el entrenamiento futuro del personal reclutado y de esta manera proporcionarle al cliente la persona que ellos necesitan. Lo único que pueden hacer es planificar mejor el entrenamiento futuro de personal pero no pueden conocer cuáles serán los requerimientos de personal de los mismos.

Una de las nueve empresas, considera que el reclutamiento por competencias le permite tener una mejor proyección a corto y mediano plazo de las necesidades del negocio en cuanto a personal se refiere.

**Pregunta N° 31:** (Lógica y orden del proceso de Reclutamiento y Selección) Se observó que para ocho de las nueve empresas, el modelo de Reclutamiento y Selección por competencias se hace de forma más lógica y ordenada que el proceso anterior porque se enfoca el desarrollo de la gente, con respecto a los planes de la organización directamente. Según los entrevistados, el proceso se hace más secuencial, estructurado, sistemático, formal y menos subjetivo que el anterior.

Una empresa señaló que el modelo de reclutamiento y selección por competencias se hace de forma más lenta que el anterior, y otra de las nueve empresas indica que no se han visto diferencias hasta ahora entre el modelo de reclutamiento y selección por competencia y el modelo anterior.

**Pregunta N° 32:** (Índices de rotación) Cinco de las nueve empresas señalaron que el



Modelo de Reclutamiento por Competencias ha permitido que disminuyan los índices de rotación de personal debido a que el factor sorpresa por ambas partes se va controlando en el proceso. Se buscan candidatos no solo en base a competencias técnicas, sino también con competencias personales, lo cual facilita su adaptación al puesto y a la cultura de la empresa. Esto ha permitido, según la opinión de los entrevistados seleccionar gente con mayor acercamiento a la cultura de la empresa, por lo que, el modelo permite seleccionar personas que demuestren durante el proceso de reclutamiento, tener las conductas esperadas para el rol.

Cuatro de las nueve empresas señalaron que los índices de rotación de personal se mantienen iguales con el Modelo de Reclutamiento por Competencias, pues a pesar que señalan que la rotación de personal no es competencia de reclutamiento, ésta se ha mantenido dentro de los estándares de la empresa, dadas las características de los servicios que prestan.

Una empresa indica que no se podría decir que las salidas de personal sean consecuencia de fallas de reclutamiento, pero esperan que mediante este modelo, las salidas no forzadas de personal (las salidas de personal que no se adaptan a la empresa) disminuyan en el tiempo.

Otro de los entrevistados señaló que si bien ha disminuido la rotación de personal, este sistema no es infalible, ya que en ocasiones se ha reclutado personal que no ha logrado un buen nivel de desempeño en el cargo.

Como se evidenció en la pregunta 20, las respuestas obtenidas coinciden con lo señalado por Butteriss (2001), quien indica que la selección y captación de personal bajo el enfoque de competencias incide en la disminución de la rotación de personal.

**Pregunta N° 33:** (Canales de Reclutamiento) Todas las empresas consideran que el modelo por competencias no requiere de más canales de reclutamiento que en el modelo anterior, pero sí requiere que las fuentes sean más efectivas e involucra mayor participación de Gerentes, Supervisores de Recursos Humanos, aunado al énfasis en el trabajo de las agencias cazadoras de talentos.

Como lo indica Portillo (2003), los canales constituyen las fuentes de Reclutamiento más usuales, tanto bajo el modelo tradicional, como bajo el enfoque de competencias. Los más utilizados son: la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa; en el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de

talentos”.

**Pregunta N° 34:** (Aspectos negativos) Cuatro de los nueve entrevistados consideran que los aspectos negativos del modelo de Reclutamiento y Selección anterior fueron subsanados por el nuevo Modelo por Competencias, mientras que cuatro de los nueve entrevistados consideran que estos aspectos negativos fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso y dos de los nueve entrevistados indicaron que siguen existiendo esos aspectos negativos.

**Pregunta N° 35:** (Aspectos Positivos) Siete de los nueve entrevistados consideraron que los aspectos positivos del modelo de reclutamiento y selección anterior son tomados en cuenta, pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso y dos de los nueve entrevistados indicaron que son tomados en cuenta en el nuevo proceso, pero no fueron cambiados.

Según Rodríguez (2000), el proceso de selección tradicional debe asegurar que exista razonable armonía – por lo menos – entre las características, conocimientos y experiencias del candidato y el puesto a desempeñar. Estos aspectos se mantienen en el proceso de selección bajo el enfoque de competencias, siendo además enriquecidos con la evaluación de las cualidades, competencias, potencial y aspiraciones del candidato con respecto al estilo de mando, la manera de ser, las cualidades, los defectos y las expectativas de sus jefes inmediatos y colegas; la cultura, el estilo de operación y el ambiente de la empresa; las políticas de remuneración y de desarrollo del personal.

Tanto en esta pregunta como en la anterior, no se preguntaron los aspectos positivos y negativos ya que este es el objetivo de la presente investigación.

**Pregunta N° 36:** (Qué se incluiría al modelo por competencias) Cinco de nueve empresas señalaron que para hacer más efectivo el modelo de Reclutamiento y Selección por competencias le incluirían más capacitación y entrenamiento a los supervisores, a las personas encargadas de aplicar las entrevistas y a todo el personal que participa en el proceso (desde los gerentes hasta el personal del cliente). Señalan que harían énfasis en los conceptos y el manejo de las preguntas situacionales que se hacen para ilustrar la competencia que evalúa.

Dos de las nueve empresas señalan que involucrarían más a todas las personas de la empresa y crearían conciencia en la parte operacional de este proceso.

Dos de las nueve empresas señalan que incluirían mejoras con respecto a las entrevistas, una de ellas señala que incluiría metodología para entrevistas y manejar mejor la herramienta de estructura organizacional, mientras que la otra empresa indica que incluiría alguna prueba proyectiva que valide los resultados de la entrevista.

Como lo señala Stewart (2000), la búsqueda de talento debe ser orientada a aquellas personas que sean capaces de agregar valor a su gestión a través de su conocimiento, y a la vez estén capacitados para mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez. Por tanto, los reclutadores deben estar completamente capacitados para llevar adelante un proceso por competencias, a fin de atraer el mejor talento a la empresa.

**Pregunta N° 37:** (Qué se le quitaría al modelo por competencias) Se observó que tres de las nueve empresas no le quitarían nada al modelo de Reclutamiento y Selección por competencias para hacerlo más efectivo, mientras que tres de nueve empresas indican que es un proceso muy largo, que requiere de ser validado muchas veces, donde los procesos de validación de las competencias son demasiado largos y hace perder mucho tiempo.

Una de nueve empresas considera que es demasiado complicado y se debería buscar un modelo para todas las posiciones, que no sea extenso para posiciones sencillas. Una de las nueve empresas indica que este modelo requiere actualización constante y una de las nueve empresas indica que le quitaría la resistencia que tienen los supervisores a realizar las preguntas tradicionales de una entrevista.

## CONCLUSIONES

Como primera conclusión de este estudio se pudo observar que después de recibir la lista de seiscientas sesenta y nueve empresas registradas en la Cámara Petrolera sólo quedaron nueve empresas que cumplían con todos los requerimientos planteados para este estudio. Esto representa un hallazgo debido a que desde el primer momento en que se tomó el sector de servicios petroleros se pensó que este tendría una gran cantidad de empresas que utilizaran perfiles de competencias en sus procesos de Reclutamiento y Selección, ya que es un tema estudiado desde hace mucho tiempo y que se maneja en grandes organizaciones que demandan muchos procesos eficientes. No sólo se consiguió una muestra muy pequeña sino que además las empresas de servicios tienen muy poco tiempo de haber implementado el modelo por competencias o ni siquiera han terminado de implementarlo como para percibir la utilidad y eficiencia de este enfoque.

Los modelos de Reclutamiento y Selección antes de la utilización de competencias se centraban en buscar sólo los requisitos necesarios para el puesto de trabajo según los entrevistados. Con el cambio del modelo, éste proceso se hace más completo, ya que, no sólo buscan las competencias técnicas para un cargo, sino también, las competencias personales adecuadas. Por lo tanto, el modelo de competencias implica una mayor investigación de las características del entrevistado, es decir, es un proceso más exhaustivo e integral al momento de la selección y reclutamiento del candidato adecuado a diferencia de los modelos anteriores al modelo de competencias.

Por otra parte, es importante resaltar las causas que motivan a las empresas entrevistadas a implementar el modelo por competencias. Para nuestra sorpresa, las motivaciones no estaban basadas en una mejora del proceso para hacerlo más eficiente o en buscar candidatos más adecuados, sino para adaptarse a la tendencia actual o por exigencias de la casa Matriz. Más aún, observamos que el modelo por competencias implementado en estas empresas de servicios fue el modelo de competencias utilizado por la casa matriz. En consecuencia, no todas las posiciones de trabajo en estas empresas de servicios se encontraban tipificadas en los manuales de competencias dados, ni todas las competencias se adaptaban al mercado venezolano. Por lo anteriormente expuesto, recomendaríamos que la implementación del

modelo por competencias sea previamente ajustado a la cultura, filosofía, visión y misión de cada empresa, zona geográfica, mercado y características propias del personal, más que una copia del modelo de la casa matriz, la cual se encuentra generalmente, en otro entorno social y cultural. Finalmente, recomendaríamos que las estructuras organizacionales que busquen estructuras con posiciones polivalentes, cuenten con manuales de competencias que lo soporten, y se ajusten a las necesidades y objetivos de la empresa

Según la opinión de los entrevistados se encontraron como ventajas resaltantes de la utilización de modelos de competencias para Reclutar y Seleccionar personal en las empresas de servicios petroleros lo siguiente:

- La utilización del modelo por competencias para Reclutar y Seleccionar personal en las empresas de servicios petroleros es considerado por la mayoría de los entrevistados como un proceso muy positivo y efectivo.
- En cuanto a la rotación de personal, se pudo observar que la misma disminuyó. Por el poco tiempo de implementación que tiene el modelo por competencias en las empresas de servicios esta tendencia no puede ser concluyente. Sin embargo, les permite crear expectativas al respecto.
- Con este modelo se tiende a encontrar candidatos más completos, debido a que no solo se buscan personas con experiencia laboral y estudios (conocimientos adquiridos). Ya no es técnicamente una posición sino una visión más general y completa del cargo que se desea ocupar.
- Este proceso se hace de manera más lógica y ordenada.
- Tiende a reducir la curva de aprendizaje lo que conlleva a que el proceso de captación resulte más efectivo porque se encuentran los candidatos adecuados.
- Por último se encuentran empleados de mejor calidad profesional ya que sus capacidades individuales parecieran estar más relacionadas con el éxito en su trabajo.

Según la opinión de los entrevistados se encontraron como desventajas resaltantes de la utilización de modelos de competencias para Reclutar y Seleccionar personal en las empresas de servicios petroleros lo siguiente:

- Es un proceso muy extenso y complicado porque hay que determinar las competencias, validar estas, evaluar las posiciones, realizar la discusión entre los reclutadores que participan en el proceso, entre otros.
- Esta complejidad y extensión del proceso conlleva a la vez a una mayor demanda en recursos económicos, ya que, las competencias se deben actualizar constantemente a las exigencias del mercado, las posiciones y al cliente. Además se debe invertir mucho dinero en dar una exhaustiva capacitación a los encargados de aplicar el modelo para manejar correctamente los conceptos de competencias. En cuanto al tiempo, como se había dicho anteriormente, es un proceso muy extenso que requiere de muchas validaciones y Por último en cuanto al capital humano, se necesita personal especializado en el tema, que se dedique el 100% a este y solo se puede encontrar esta ayuda en consultores y apoyo externo lo que representa un gasto adicional para la empresa. Todo esto resulta paradójico ya que este modelo por competencias suele promocionarse como optimizador de los mismos.
- Por último, no se pudo concluir según la opinión de los entrevistados, si se pueden ver las necesidades futuras de personal debido a que no se pueden conocer de antemano las exigencias de los clientes y el mercado es muy variable.

## **RECOMENDACIONES**

Los conocimientos y habilidades son la parte visible de las competencias en el muy difundido modelo del iceberg, mientras que en la parte invisible se encuentra el concepto de sí mismo, los valores y actitudes y aún más profundo, los motivos y rasgos. Todo esto debe ser tomado en cuenta tanto por las empresas, en términos de gestión, basada en competencias, como por las instituciones educativas, a través de diseños curriculares, también basados en competencias, y por la sociedad en general.

Reflexionar sobre la gran conveniencia de invertir en los procesos de reclutamiento, selección y promoción efectiva de personal en base al uso de perfiles de competencia es fundamental. Un simple cálculo de lo que cuesta equivocarse en contrataciones o promociones justificará sobradamente lo que se invierta en esta función vital, para contar con los mejores colaboradores en una organización.

Se recomienda a las Universidades preparar a sus estudiantes en un manejo más efectivo y actual en cuanto a desarrollar competencias y conocer a profundidad los diferentes modelos, y además, enseñarlos a desarrollar modelos de gestión por competencias dentro de las organizaciones.

Por último, se recomienda a las empresas de Servicios Petroleros que participaron en este estudio y a las demás empresas en general, que aunque el proceso Reclutamiento y Selección por competencias lleva muy poco tiempo implementado y se percibe como un proceso muy complejo y extenso, no se debería dejar este a un lado y seguir adaptándolo a las exigencias del mercado ya que a largo plazo se piensa que puede dar resultados precisos y eficientes para las necesidades de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alcántara, Jonathan (2002) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. [Homepage]. Consultado el día 13 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gcompform.htm>
- Ander-Egg, E (1982). Técnicas de Investigación Social. México.
- Arias, Fidias. (1997). El proyecto de investigación. 2ª edición. Caracas: Episteme.
- Arocena, Gemma (2001). La selección de personal por competencias. [Homepage]. Consultado el día 28 de Julio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.geocities.com/psicoresumenes/articulos/sdppc.htm>
- Balestrini, Cesar. Economía y Política petrolera. (Tomo número I, II, III). Cuarta edición aumentada. Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- Bardin, Laurence. (1997). Análisis de Contenido. Madrid: Akal Universitaria.
- Barry, Lindon (2002) Reclutamiento y selección: Ventajas y desventajas. [Homepage]. Consultado el día 20 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/epyzvyefpztgfelldh.php>
- Beiles, Bryan (2000). La gestión por Competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. [Homepage]. Consultado el día 20 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
- Betancourt, Rómulo. (2001). Venezuela, Política y Petróleo. Segunda edición. Monte Ávila Editores Latinoamericana.
- Bordas, Montserrat (2000) Nuevas Formas de Gestionar los RRHH: la Gestión por Competencias en la Administración Local. [Homepage]. Consultado el día 10 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.dipc.es/formacion/documentos>
- Brunswick, Charles (2001) Reclutamiento y Selección de Personal. [Homepage]. Consultado el día 12 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/recluch.htm>
- Butteriss Margaret. (2001). Reinventando Recursos Humanos. (pp. 360). España: Edipe.
- Casinelli, M & Romero C. (1994). Proposición de un modelo para la determinación de perfil de competencias para un cargo gerencial. Tesis de pregrado. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.



- Cedeño, Yulmar & Soti, Maria. (1999). Evaluación de la eficacia del proceso de Selección de personal bajo el enfoque de competencias. Tesis de pregrado. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (2000) Potencialidades de las Competencias Laborales para los Trabajadores y los Empresarios en Uruguay. [Homepage]. Consultado el día 17 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab>
- Chavarría, Unai (2002) La selección por competencias. En busca de la máxima eficiencia. [Homepage]. Consultado el día 10 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://penseo.incess.com/articulos/selecciona.htm>
- Chiavenato, Adalberto (2002). Introducción a la teoría general de la administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.
- Ciego, Pablo. (2001) Selección del Personal. [Homepage]. Consultado el día 20 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/epyppezkwwrhwxz.php>
- Ciencias Económicas y Sociales - Escuela de Ciencias Sociales (2003) Administración de Recursos Humanos. [Homepage]. Consultado el día 28 de Julio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ucab.edu.ve/economia/sociologia/>
- Cobertta, Piergiorgio (2003). Metodología y técnicas de Investigación Social. McGraw Hill. España.
- Colmenares, Gloria & Silva, Ana. (1985). Modelo de Selección basado en competencias. Tesis de pregrado. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cumdlar, John (2001) La Gestión por Competencias: una nueva herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano. [Homepage]. Consultado el día 13 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp>
- Dalziel, Murria y Otros. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. 2da edición. España: Deusto S.A.
- Davis, Keith. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- De Ansorena, Alvaro. (1997). 15 pasos para la selección de personal con éxito. España: Piados.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1997)
- Eco, Humberto. (1992). Como se hace una tesis. 11ª edición. México: Gedisa.
- España, Pedro L. & Manzano, Osmel. (2002). Venezuela y su petróleo: El destino de la renta.

- Número 11. Tercera edición. Caracas: Publicaciones UCAB.
- España, Pedro L. & Manzano, Osmel. (2002). Venezuela y su petróleo: El origen de la renta. Número 10. Tercera edición. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Espinoza, Vanesa (2000). El Inventario y/o Detección de las necesidades de entrenamiento de personal. [Homepage]. Consultado el día 1 de Julio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos12/capiti/capiti.shtml>
- Fernández G., Raúl (1977) Metodología de la Investigación. México.
- Finol de Navarro, Teresita. & Navas de Villalobos, Hortensia. (1996). Procesos y Productos De la Investigación Documental. 2da Edición.
- Fintz-enz, Jules (2002) Eficacia del Reclutamiento y Selección. [Homepage]. Consultado el día 17 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.clickempleo.com/bancoconocimiento/r/reclutamiento/reclutamiento>
- Fundación de Venezuela Positiva. (2002). Testimonios de una Realidad Petrolera. Caracas: Graficas Armitano.
- Gago, Natalia (2001) Proceso de Reclutamiento y Selección. . [Homepage]. Consultado el día 1 de Octubre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>
- Garay, Juan. (1979). Que es Petróleo. Tercera Edición. Caracas.
- García, Estrella (1999) Procesos Humanos en la Conducción de las Organizaciones. [Homepage]. Consultado el día 10 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos16/conduccion-organizaciones>
- Goleman, Dan (2001) Inteligencia Emocional [Homepage]. Consultado el día 28 de Julio del 2004 de la World Wide Web: [http://www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_seleccion-competencias.asp](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.asp)
- González, Yelitza & Navarro, José. (1998). Determinación de perfiles de Competencias técnicas para cargos gerenciales de una empresa de servicios. Tesis de pregrado. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Gramigna, Maria Rita (2001) Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. [Homepage]. Consultado el día 5 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gesporcompuch>.
- Guiblin, Marc. (1999) El petróleo en Venezuela: dimensión política, geopolítica, y económica. [Homepage]. Consultado el día 5 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://perso.club-internet.fr/mguiblin/venez2.htm>

- Harris, Jeff. (2001). Administración de Recursos Humanos (Tomo III, V, VI). México: Limusa.
- Henric-Coll, Michel (2001). Selección de personal: Una nueva visión. [Homepage]. Consultado el día 8 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/selecc.htm>
- Hernández S., Roberto y Otros (1998). Metodología de la investigación. México.
- Hooghiemstra, T (1996) Gestión Integrada de Recursos Humanos. México.
- Ilis, Alfonso. (1995). Técnicas de Investigación Bibliográfica. Venezuela: Contexto Editores.
- Krantz, Michael (2000) Técnicas de Selección. [Homepage]. Consultado el día 5 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm>
- Kravetz, Husel (2000) Listado de Competencias para evaluar en candidatos y empleados. [Homepage]. Consultado el día 9 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/47/compevaluar.htm>
- Krippendorff, Klaus. (1990). Metodología de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica. Primera Edición. Barcelona: Paídos.
- Lander, Edward (2002) Selección y Reclutamiento de Personal [Homepage]. Consultado el día 5 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccionreclutamiento.htm>
- Manussis, Daniel y Martín, Susana (2002). Forma de evaluar la competencia de un candidato. [Homepage]. Consultado el día 9 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/43/compet.htm>
- Medina, Obed (1999) Certificación de Competencias Laborales. [Homepage]. Consultado el día 5 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales>
- Melinkoff, R. (1990). Estructura de la Organización. Caracas: Panapo.
- Mertens, Leonard. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Cientiford/OIT. Serie: Herramientas para la transformación # 3. Montevideo.
- Montano, Andrés (1999) Administración de Procesos. [Homepage]. Consultado el día 17 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: [http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof\\_know/proc.htm](http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm)
- Mora, Marvin (2001). Sistemas de Información y Recursos Humanos. [Homepage]. Consultado el día 1 de Julio del 2004 de la World Wide Web:

<http://www.monografias.com/trabajos/confrrhh/confrrhh.shtml>

Mustard, Fraser (2000) Estructuras de Recursos Humanos [Homepage]. Consultado el día 5 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.cientifor.org.vy/public/spanish/260inste/cinterne/ges-cal>

Naranjo, José. (1996). La integración del recurso humano y el concepto de competencias. En revista de relaciones industriales y laborales. # 33. Universidad Católica Andrés Bello. pp. 125-131.

Navarro Finol, T. y Nava de Villalobos, H (1996) Procesos y Productos de la Investigación Documental. México.

Overfield, Karen. (1989). Program Development for the real work. Training and development journal. November. Page 25.

Peguero, Kenia. (2001) Recursos Humanos. [Homepage]. Consultado el día 15 de Junio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.kenia.peguero.8m.com/>

Pérez, Juan Carlos (2003) Petróleo y Prosperidad. [Homepage]. Consultado el día 5 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.fedepetrol.com/>

Pérez, Merjin (1999) Selección de Personal. [Homepage]. Consultado el día 28 de Julio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/seper/seper.shtml>

Philips, George (2000) Accountability in Human Resource Management. [Homepage]. Consultado el día 5 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm>

Portillo, Mazerosky (2003). Reclutamiento de Personal. [Homepage]. Consultado el día 18 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVyEFpZtgFEllDh.php>

Potter, Michel. (1997). Estrategia Competitiva. Vigésima Cuarta impresión. México: CECSA.

Ramírez, Montse (2003) Selección por Competencias. [Homepage]. Consultado el día 6 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: [http://www.laboris.net/Static/em\\_diccionario\\_seleccion-competencias.aspx](http://www.laboris.net/Static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx)

Rodríguez Salazar, Manuel (2000). Recursos humanos: su misión trascendente y ética. (pp. 174). México: Grijalbo.

Roithmayr, Tony (2001) Proceso de contratación de personal. [Homepage]. Consultado el día 20 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/epyuzappkfemhcavw.php>

Rondón, S. (1998). Características del Control Interno. Caracas: PANACO.

Rosillón, Paúl. (2001). Competencias necesarias para la función y los profesionales de

Recursos Humanos. Recursos Humanos. Número 12. Pág. 46-48.

Rosillón, Paúl. (2001). PDVSA: Recursos Humanos con aroma de intuición. Recursos Humanos. Número 11. Pág. 26-29.

Rosillón, Paúl. (2001). Sobre paradigmas y competencias. Recursos Humanos. Número 12. Pág. 38-39.

Sabino, Carlos A (1978) Metodología de la Investigación. México.

Salinas, Oscar Javier. Invierta... ¡En su gente! [Homepage]. Consultado el día 8 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/n%2010/inviertagente.htm>

Sánchez, Carlos (2002) La Revolución de los Recursos Humanos [Homepage]. Consultado el día 15 de Junio del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestionhumana.com/directorio.asp?tipo=a - 35k>

Socorro, Félix. (2000) Nuevos paradigmas de Selección: Cuando el valor reside en el conocimiento. [Homepage]. Consultado el día 9 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/54/valor.htm>

Stewart, John (2001) Definición de Competencias: Distinciones Básicas. [Homepage]. Consultado el día 15 de Junio del 2004 de la World Wide Web: <http://ilo.law.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab>

Urquijo, José. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. 3ª edición. Caracas: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.

Valle, Isel (2000) Sobre Competencias Laborales. [Homepage]. Consultado el día 7 de Septiembre del 2004 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.shtml>

Vargas, Fernando. (1997) La formación por competencias: instrumento para incrementar la empleabilidad. Caracas: Jornadas internacionales de certificación por competencias laborales.

Villegas, José. (1997) Administración de Personal. 2da edición. Venezuela: Los Heraldos Negros.

Wayne Mondy R., Noe Robert. (1997) Administración de Recursos Humanos. México.

Writher, William y Heith, Davis (2000) Evaluación del desempeño. [Homepage]. Consultado el día 17 de Agosto del 2004 de la World Wide Web: <http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

# **ANEXOS**

### Modelo de la Entrevista

1. Nombre de la empresa.
2. Cargo que ocupa en la empresa.
3. Años de experiencia en el cargo.
4. Número de empleados de la empresa actualmente.
5. Número de empleados del Departamento de Recursos Humanos actualmente.
6. Número de empleados encargados del reclutamiento y selección en la empresa.
7. ¿Para qué procesos se utilizan los Perfiles de Competencias? (Marque uno o varios):

Reclutamiento y Selección.

Desarrollo de Carrera.

Evaluación de Desempeño.

Cuadros de Reemplazo.

Detección de Necesidades de Adiestramiento.

Mejoramiento de Procesos.

Otros (cual).

8. ¿Existía un departamento de reclutamiento y selección en su empresa antes de la implementación del modelo por competencias?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa. Explique como era la estructura de ese departamento.

9. ¿Antes de implementar el modelo de reclutamiento y selección por competencias existía otro modelo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa, diga cual era este modelo y descríballo.

10. ¿Quiénes eran los encargados de aplicar el proceso de reclutamiento y selección antes de la utilización de perfiles de competencias?

11. ¿Cuántos procesos de reclutamiento y selección se ejecutaban en promedio por año en la empresa?

12. ¿Qué motivó a la empresa a cambiar el modelo que se utilizaba por un nuevo enfoque de reclutamiento y selección por competencias?

13. ¿Cuándo se adopto el enfoque de reclutamiento y selección por competencias?

14. ¿Cuánto tiempo tomo la implementación del sistema de competencias a la empresa?

15. ¿Tuvo facilidades o inconvenientes al momento de la implementación de este Modelo?  
Describa brevemente la experiencia

16. Nombre los cargos de las personas responsables de la implementación del modelo de reclutamiento y selección por competencias.

17. Desde el punto de vista de Estructura Organizativa, que consecuencias resaltan luego de la implementación del modelo de reclutamiento por competencias

Creación de un Departamento de Reclutamiento y Selección.

Expansión del Departamento de Reclutamiento y Selección.

Cambio y/o Reestructuración del Departamento de Reclutamiento y Selección.

Eliminación del Departamento de Reclutamiento y Selección.

Todo se mantuvo igual.

Si hay un departamento de reclutamiento y selección explique como es la estructura del mismo.



18. Describa brevemente como es el proceso para el reclutamiento y selección de sus empleados con la utilización de perfiles de competencias a partir del momento en el cual se abre una posición dentro de su empresa.
19. ¿Quiénes son los encargados de aplicar el proceso de reclutamiento y selección con la utilización de Perfiles de Competencias?
20. ¿Cuántos procesos de reclutamiento y selección se ejecutan en promedio por año en la empresa hoy en día?
21. ¿Considera que el sistema de competencias que hoy tiene la empresa refleja las necesidades de la organización?

En gran medida

Medianamente

Escasamente

En nada

¿Por qué?

22. ¿Considera Usted que el reclutamiento por competencias permite la captación de candidatos de mejor calidad profesional?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

23. ¿Considera Usted que el reclutamiento por competencias favorece la implementación de Planes de Desarrollo de Carrera acordes a cada empleado y a las necesidades de su empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

24. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que este ultima es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos económicos para cerrar los procesos de reclutamiento y selección?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

25. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que este ultima es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos humanos para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

26. Al comparar su antigua metodología y el actual enfoque por Competencias, ¿considera usted que este ultima es más efectiva en cuanto a la racionalización de recursos de tiempo para cerrar los procesos de Reclutamiento y Selección?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_

27. ¿Considera Usted que reclutar y seleccionar personal a través de la utilización de perfiles de competencias favorece a la productividad y optimización de resultados de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

28. ¿Cree Usted que se ha logrado un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y los empleados a partir de reclutar y seleccionar personal por medio de competencias?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

29. ¿Cómo ha sido la aceptación por parte de los usuarios y/o departamentos con este proceso de reclutamiento y selección por competencias?

Positiva\_\_\_\_ Negativa\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

30. ¿El Reclutamiento por Competencias le permite planificar efectivamente sus necesidades futuras de personal?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

31. El modelo de reclutamiento y selección por competencias se hace de forma:

Más lógica y ordenada que el proceso anterior.

Menos lógica y ordenada que el proceso anterior.

Igual al proceso anterior.

¿Por qué?

32. ¿Qué consecuencias considera Usted que ha traído el Modelo de Reclutamiento por Competencias en los índices de rotación?

Ha aumentado la rotación de personal.

Ha disminuido la rotación de personal.

Se mantiene igual.

Comente.

33. ¿El Modelo de Reclutamiento por Competencias requiere de más canales (solicitud directa al empleador, contactos de amistades, agencias “cazadoras de talentos”, avisos de prensa, paginas Web, entre otros) de reclutamiento que en el modelo anterior?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?

34. Considera Usted que los aspectos negativos del modelo de reclutamiento y selección anterior:

Fueron subsanados por el nuevo Modelo por competencias.

Fueron subsanados solo por el cambio a otro proceso.

Siguen existiendo esos aspectos negativos.

Empeoraron dichos aspectos.

35. ¿Considera Usted que los aspectos positivos del modelo de reclutamiento y selección anterior son:

Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que mejoran el nuevo proceso.

Tomados en cuenta pero suplantados por otros aspectos que empeoran el nuevo proceso.

Tomados en cuenta pero no fueron cambiados.

No tomados en cuenta en el nuevo proceso.

36. En su opinión, ¿Qué le incluiría al modelo de reclutamiento y selección por competencias para hacerlo más efectivo?

37. En su opinión, ¿Qué le quitaría al modelo de reclutamiento y selección por competencias para hacerlo más efectivo?