

# UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

#### TRABAJO DE GRADO

COMPETENCIAS TÉCNICAS PRESENTES EN EL INDUSTRIÓLOGO PARA UN DESEMPEÑO EXITOSO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

> Tesista: Nathalie Cobela Tesista: Nathalie Monsalve Tutor: Hilda Ruíz

Caracas, 17 de Octubre del 2005.

# INDICE GENERAL

	pp
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Gestión de Recursos Humanos	9
2.1.1 Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	11
2.1.1.1 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	12
2.1.1.1 Descripción y Análisis de Cargos	13
2.1.1.1.2 Evaluación del Desempeño	14
2.1.1.2.1 Ventajas de la evaluación del desempeño	15
2.1.1.1.2.2 Los objetivos de la Evaluación del Desempeño	16
2.1.1.2 Subsistemas de Mantenimiento	17
2.1.1.2.1 Compensación y Beneficios	17
2.1.1.2.2 Planes de Beneficios Sociales	18

2.1.1.2.3 Higiene y Seguridad en el Trabajo	19
2.1.1.2.4 Relaciones Laborales	19
2.1.1.3 Subsistema de Desarrollo	20
2.1.1.3.1 Inducción del Personal	20
2.1.1.3.2 Entrenamiento y Desarrollo de Personal	20
2.1.1.3.3 Adiestramiento de Personal	2
2.1.1.3.4 Motivación de Personal	22
2.1.1.4 Subsistema de Control	22
2.1.4.1 Bases de Datos y Sistemas de Información	23
2.1.1.5 Subsistema de Provisión -	24
2.2 Reclutamiento de personal	24
2.2.1 Funciones del Reclutador	2
2.2.2 Políticas de Reclutamiento	2
2.2.3 Fuentes de Reclutamiento	29
2.2.4 Aspectos a tomar en cuenta para el Reclutamiento	29
2.2.5 Reclutamiento Interno	30
2.2.5.1 Ventajas del Reclutamiento Interno	32
2.2.5.2 Desventajas del Reclutamiento Interno	32
2.2.6 Reclutamiento Externo	33
2.6.1 Ventajas del Reclutamiento Externo	36
2.6.2 Desventajas del Reclutamiento Externo	37
2.2.7 Reclutamiento Mixto	38
2.3 Selección del Personal	39
2.3.1 La selección como proceso	40

	2.3.2 Politicas de Selección de Personal	42
	2.3.3 Bases para la Selección de Personal	42
	2.3.4 Técnicas de Selección	43
	2.3.4.1 Entrevista de Selección	44
	2.3.4.1.1 Construcción del Proceso de Entrevistas	46
	2.3.4.1.2 Etapas de la entrevista de Selección	52
	2.3.4.1.2.1 Estrategia de la Entrevista	52
	2.3.4.1.2.2 Preparación del Ambiente	53
	2.3.4.1.2.3 Desarrollo de la Entrevista	54
	2.3.4.1.2.4 Cierre de la Entrevista	56
	2.4 Competencias	57
	2.4.1 Antecedentes	57
	2.4.2 Definición de Competencias	61
	2.4.3 Identificación de Competencias	66
Ш	MARCO METODOLOGICO	72
	3.1 Tipo de Investigación	72
	3.2 Diseño de la Investigación	73
	3.3 Población, Unidad de Análisis y Muestra	73
	3.3.1 Población	73
	3.3.2 Unidad de Análisis	74
	3.3.3 Muestra	74
	3.4 Definición de la Variable	76
	3.5 Técnica e Instrumento de recolección de datos	92

3.5.1 Técnica	92
3.5.2 Instrumento	93
3.5.2.1 Validación del Instrumento	94
3.6 Proceso de Recolección y Análisis de los Datos	95
IV ANÁLISIS Y DISCUCIÓN DE LOS RESULTADOS	96
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	270
5.1 Conclusiones	270
5.2 Recomendaciones	272
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	273
The same of the sa	273
ANEXOS	279

# LISTA DE TABLAS

TABLA Nº 1 Operacionalización de las variables	78
TABLA Nº 2 Sugerencias y recomendaciones de expertos validadotes	94
TABLA Nº 3: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 1 del instrumento	98
TABLA Nº 4: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 1 del instrumento	99
TABLA Nº 5: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	102
a la pregunta Nº 2 del instrumento	
TABLA Nº 6: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	103
Nº 2 del instrumento	
TABLA Nº 7: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 3 del instrumento	106
TABLA Nº 8: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 3 del instrumento	107
TABLA Nº 9: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 4 del instrumento	110
TABLA Nº 10: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 4 del instrumento	11
TABLA Nº 11: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 5 del instrumento	114
TABLA Nº 12: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 5 del instrumento	115
TABLA Nº 13: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 6 del instrumento	117
TABLA Nº 14: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 6 del instrumento	118
TABLA Nº 15: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 7 del instrumento	120

1000

TRATE

1877

BAT.

BEAT

BEAT

TABL

TABLE

BIRAT

ing sta

Bunk

HABLE

TARLA

engel s

IV 6 dal

ong all o

TABLA Nº 16: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 7 del instrumento	121
TABLA Nº 17: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 8 del instrumento	123
TABLA Nº 18: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 8 del instrumento	124
TABLA Nº 19: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 9 del instrumento	127
TABLA Nº 20: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 9 del instrumento	128
TABLA Nº 21: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 10 del instrumento	131
TABLA Nº 22: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 10 del instrumento	132
TABLA Nº 23: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 11 del instrumento	135
TABLA Nº 24: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 11 del instrumento	136
TABLA Nº 25: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 12 del instrumento	139
TABLA Nº 26: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 12 del instrumento	140
TABLA Nº 27: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 13 del instrumento	143
TABLA Nº 28: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 13 del instrumento	144
TABLA Nº 29: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 14 del instrumento	147
TABLA Nº 30: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 14 del instrumento	148
TABLA Nº 31: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 15 del instrumento	151

TABLA Nº 32: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 15 del instrumento	152
TABLA Nº 33: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 16 del instrumento	155
TABLA Nº 34: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 16 del instrumento	156
TABLA Nº 35: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 17 del instrumento	159
TABLA Nº 36: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 17 del instrumento	160
TABLA Nº 37: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 18 del instrumento	163
TABLA Nº 38: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 18 del instrumento	164
TABLA Nº 39: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 19 del instrumento	167
TABLA Nº 40: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 19 del instrumento	168
TABLA Nº 41: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 20 del instrumento	171
TABLA Nº 42: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 20 del instrumento	172
TABLA Nº 43: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 21 del instrumento	175
TABLA Nº 44: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 21 del instrumento	176
TABLA Nº 45: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 22 del instrumento	179
TABLA Nº 46: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 22 del instrumento	180

TABLA Nº 47: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 23 del instrumento	183
TABLA Nº 48: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 23 del instrumento	184
TABLA Nº 49: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 24 del instrumento	187
TABLA Nº 50: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 24 del instrumento	188
TABLA Nº 51: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 25 del instrumento	191
TABLA Nº 52: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 25 del instrumento	192
TABLA Nº 53: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 26 del instrumento	195
TABLA Nº 54: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 26 del instrumento	196
TABLA Nº 55: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 27 del instrumento	198
TABLA Nº 56: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 27 del instrumento	199
TABLA Nº 57: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 28 del instrumento	201
TABLA Nº 58: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 28 del instrumento	202
TABLA Nº 59: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 29 del instrumento	205
TABLA Nº 60: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 29 del instrumento	206
TABLA Nº 61: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 30 del instrumento	209
TABLA Nº 62: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 30 del instrumento	210

TABLA Nº 63: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 31 del instrumento	213
TABLA Nº 64: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 31 del instrumento	214
TABLA Nº 65: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 32 del instrumento	217
TABLA Nº 66: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 32 del instrumento	218
TABLA Nº 67: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 33 del instrumento	221
TABLA Nº 68: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 33 del instrumento	222
TABLA Nº 69: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 34 del instrumento	225
TABLA Nº 70: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 34 del instrumento	226
TABLA Nº 71: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 35 del instrumento	229
TABLA Nº 72: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 35 del instrumento	230
TABLA Nº 73: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 36 del instrumento	232
TABLA Nº 74: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 36 del instrumento	233
TABLA Nº 75: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 37 del instrumento	236
TABLA Nº 76: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
N° 37 del instrumento	237
TABLA Nº 77: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta N° 38 del instrumento	240
TABLA Nº 78: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 38 del instrumento	241

TABLA Nº 79: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 39 del instrumento	244
TABLA Nº 80: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 39 del instrumento	245
TABLA Nº 81: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 40 del instrumento	248
TABLA Nº 82: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 40 del instrumento	249
TABLA Nº 83: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 41 del instrumento	252
TABLA Nº 84: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 42 del instrumento	253
TABLA Nº 85: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 42 del instrumento	256
TABLA Nº 86: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 42 del instrumento	257
TABLA Nº 87: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 43 del instrumento	260
TABLA Nº 88: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 43 del instrumento	261
TABLA Nº 89: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio"	
a la pregunta Nº 44 del instrumento	264
TABLA Nº 90: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta	
Nº 44 del instrumento	265

#### LISTA DE FIGURAS

Figura N°1: Los subsistemas del sistema de administración de Recursos Humanos	pp
y su interrelación	12
Figura Nº 2: Proceso de Selección de Personas	41
Figura N° 3: Modelo del iceberg	63

## RESUMEN

El presente trabajo de grado, fue realizado con la finalidad de identificar las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de Reclutamiento y Selección.

El grado de profundidad del estudio es de tipo descriptivo, y específicamente se utilizó un diseño no experimental-transeccional.

La muestra se seleccionó de manera intencional por medio de una entrevista previa con los Gerentes de Recursos Humanos para que nos permitieran saber cuales eran los Industriólogos con desempeño "por encima del promedio" y los sujetos con desempeño "promedio" que laboran en la unidad de Reclutamiento y Selección, basándose en las evaluaciones de desempeño. La muestra estuvo conformada por un grupo de cinco Industriólogos con un desempeño "por encima del promedio" y cinco Industriólogos con desempeño "promedio" que laboran en las unidades de Reclutamiento y Selección de cinco empresas distintas.

Como técnica para la recolección de los datos se utilizó una investigación de campo, en la cual se realizaron entrevistas de incidentes críticos a la muestra sobre como ejecutan sus actividades laborales. Los datos recolectados se ordenaron y clasificaron en tablas de los sujetos "por encima del promedio" y tablas de los sujetos "promedios", para el análisis de los datos se utilizó la técnica del análisis de contenido por lo que los datos fueron analizados de manera sistemática, objetiva, cualitativa, comparativa y crítica.

La conclusión que arrojó esta investigación es que si bien se encontraron competencias técnicas en los Industriologos "por encima del promedio" y los "promedio", estas no son diferenciadoras entre ambos grupos de sujetos, lo que permitiera afirmar que el desempeño exitoso de los Industriólogos "por encima del promedio" no se debe solo a las competencias técnicas consideradas en el estudio; muy probablemente se deba a que las competencias diferenciadoras están referidas a otro tipo de competencias no técnicas.

# INTRODUCCIÓN

Los continuos avances tecnológicos, los cambios sociales y económicos, están transformando la economía mundial en una economía del conocimiento, basada en la información y la experiencia de las personas, exigiendo a las organizaciones innovaciones, procesos de cambio, nuevas formas de organización y un capital humano cada vez más competitivo. El acceso al conocimiento y a determinadas competencias, habilidades y destrezas (capital intelectual que posee una organización) es visto como el elemento decisivo para participar activamente en los nuevos procesos productivos y ser altamente competitivos.

Actualmente las organizaciones buscan contar con empleados que posean un alto desempeño y rendimiento dentro de la organización y de esta forma cubrir las necesidades actuales y futuras de la empresa, Por lo anterior mencionado el Industriólogo esta en la necesidad de poseer los conocimientos y competencias que le permitan desenvolverse exitosamente en los procesos básicos de Recursos Humanos contextualizados en la nueva realidad organizacional.

De aquí la importancia que el Industriólogo encargado del área de Reclutamiento y selección tenga las competencias requeridas para cumplir los objetivos de la organización en la que se encuentre y de esta forma garantizar que las personas seleccionadas son las que se adecuan correctamente a los cargos en proceso de búsqueda.

La competencia fundamental de un profesional de Relaciones Industriales es el saber fundamental que este adquiere en la disciplina académica en que se graduó y la experiencia que haya podido adquirir en el desempeño de su trabajo en el campo. (Urquijo, 2004).

Rodríguez (1998), menciona que el impacto del Industriólogo en la organización se concreta en la función de planificación de Recursos Humanos, por esto su gestión se basa en retener al personal con características de éxito, definidas dentro de la organización y así lograr mayores estándares de desempeño.

Es por esto que es de vital importancia identificar las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de reclutamiento y selección, ya que de esta forma será más eficiente en la selección del personal y así mismo se contará con individuos cuyas competencias se adecuen a las necesidades de la organización.

El contenido de la presente investigación se ha estructurado en V capítulos:

En el Capítulo I se contextualiza y delimita el problema a estudiar, los objetivos (general y específicos), los antecedentes y la justificación del estudio.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico de la investigación, el cual contiene las bases teóricas que sustentan el estudio. El mismo está compuesto de cuatro (4) partes: la primera, resume los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos, la segunda y tercera parte sintetiza los procesos de reclutamiento y selección por se fuentes fundamentales para la realización de este trabajo de grado y por ultimo la cuarta parte condesa la revisión bibliográfica del termino "competencias".

El Capítulo III lo constituyen los aspectos de carácter Metodológico que sustenta el proceso indagatorio. Al respecto, se presenta el tipo y diseño del estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validación, la confiabilidad y las etapas o fases cubiertas en el proceso investigativo.

El Capítulo IV esta compuesto por el Análisis y Discusión de los resultados, en el cual se presentan los resultados de la investigación organizados en función de los objetivos e interrogantes propuestos.

En el Capitulo V se destacan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación

Finalmente, se presenta el conjunto de Referencias Bibliográficas utilizadas en la elaboración del presente estudio y los respectivos anexos.

# **CAPÍTULO I**

# EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un capital humano, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi- disciplinaría, que subraya la importancia estratégica del recurso humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. (Cruz y Vega, 2002).

Por otra parte, los autores antes mencionados opinan que la Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de agregación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, y el compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales. (Cruz y Vega, 2002).

En este mismo sentido se observa que la empresa de hoy no es la misma de ayer, vivimos en un mundo en constantes cambios sociales y económicos, avances tecnológicos y

transformaciones cada día más intensas, que influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. El alto rendimiento se ha convertido en un imperativo de supervivencia a escala mundial, los diferentes mercados son cada vez más complejos y competitivos con clientes cuyas expectativas son mayores a medida que conocen nuevos productos y servicios. (Dalzíel et.al, 1996).

Los autores anteriores opinan que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Dicha herramienta indispensable para enfrentar éste desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar la excelencia de las competencias en cada uno de los individuos inmersos en el que hacer diario de la empresa.

Lanz, (2004) plantea que las competencias han ganado importancia en las empresas, debido a que representan una nueva forma de medir objetivamente el desarrollo y la formación que requiere el recurso humano para alcanzar el alto rendimiento en la organización. El origen de este enfoque parte de los fundamentos de Mc Clelland, quien demostró que el desempeño sobresaliente guarda una estrecha relación con las características personales, rasgos, imagen de sí mismo, motivos y rol social, además de los conocimientos y las habilidades.

El término Capital Humano se refiere a los activos intangibles que incluyen a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a un punto tal que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. (Sastre & Aguilar, 2003).

Las competencias esperadas en un director de Recursos Humanos giran en torno, a la idea de que debe poseer un tacto especial para las relaciones humanas en el trabajo, mejorar las actitudes de sus colaboradores, flexibilidad y creatividad, habilidad para el diálogo y la negociación con los trabajadores organizados, similar habilidad para el trato, como el diálogo y la negociación con los representantes del gobierno. (Urquijo, 2004).

La competencia fundamental de un profesional de Relaciones Industriales, es el saber fundamental que este adquiere en la disciplina académica en que se graduó y la experiencia que haya podido adquirir en el desempeño de su trabajo en el campo. (Urquijo, 2004).

Hay muchas otras competencias particulares, que resultan especialmente importantes: a) los conocimientos sobre la empresa y sus funciones; b) los conocimientos sobre programas y aplicaciones de software aplicados a las funciones de Recursos Humanos y Relaciones Laborales; c) los conocimientos teórico-práctico sobre los modelos de comportamiento y de cambio; d) un sentido ético de su función, expresados en términos de humanismo, equidad y justicia; e) y una conciencia clara del alcance e impacto de la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados. (Urquijo, 2004).

Rodríguez, M. (1998), menciona que el impacto del Industriólogo en la organización se concreta en la función de planificación del recurso humano, por esto su gestión se basa en incorporar y retener al personal con características de éxito, definidas dentro de la organización y así lograr mayores estándares de desempeño.

Es por esto que es de vital importancia identificar las competencias requeridas para un Industriólogo que quiera desempeñarse en el área de reclutamiento y selección, ya que de esta forma será más eficiente en la selección del personal lo cual puede contribuir a reducir la rotación de personal y así mismo se contará con individuos cuyas competencias se adecuen a las necesidades de la organización, lo cual, a la larga, será beneficioso tanto para la empresa como para el individuo que ingresa, al estar este último ubicado de acuerdo a sus capacidades y potencialidades.(Rodríguez,1998).

En el nuevo estilo de gestión de Recursos Humanos, lo fundamental es el desarrollo de las capacidades individuales para crear y alcanzar los resultados esperados. El reto es desarrollar organizaciones que aprendan por medio de las personas que las integran, conocer qué espera el individuo, cómo piensa desarrollarse dentro de la organización, lo cual implica saber cuáles son sus necesidades, sus objetivos, cuáles son sus metas, para crear nuevas formas de gerenciar el recurso humano, orientarlas al logro de un exitoso desempeño personal y profesional. (Da Silva y Rodríguez, 2004).

Rodríguez, (1998), opina que actualmente existen condiciones culturales que aunadas a la complejidad de los negocios, el ambiente reñido de los competidores y otros desafíos empresariales internos y externos, conforman un ambiente en el cual se manejan condiciones y situaciones especialmente críticas, es por esto necesario que el Industriólogo hoy en día sea capaz de desarrollar las competencias requeridas, no solo de su puesto de trabajo satisfactoriamente, sino también de conseguir un desempeño superior en funciones de reclutamiento y selección, como es el caso del presente estudio.

En estos últimos años, de cambios muy acelerados, tanto a nivel nacional como mundial, las organizaciones están enfrentando el reto más grande, hasta ahora visto: ser más competitivas para garantizar su permanencia y estabilidad en el mercado. No basta con tener tecnología de avanzada, hay que hacer y lograr de la gerencia de la gente, la ventaja competitiva. Esto implica una nueva forma de seleccionar al personal, cómo se les evalúa, motiva, desarrolla y compensa. (Ruíz, 2004).

Por otra parte Rodríguez (1998), expresa que la forma para enfrentar los nuevos retos organizacionales es el desarrollo de competencias que poseen los individuos que la integran. Las competencias tienen un amplio campo de aplicación en la gestión aplicada del recurso humano: reclutamiento y selección de personal, la evaluación de desempeño, la valoración del personal, la remuneración, la formación y el desarrollo, la planificación de sucesión, los planes de carrera, el diseño y la evaluación de puestos de trabajo. En el individuo, las competencias determinan su conducta ante determinadas situaciones, de allí la importancia de identificar las competencias diferenciadoras, predictoras de un desempeño exitoso y sobresaliente.

Las organizaciones se preocupan mucho por la excelencia, la ética, la eficiencia y la calidad de las relaciones con sus clientes, y además, desean ser eficientes, organizadas y productivas con el mínimo de personal para sobrevivir en un mercado muy competitivo. Para ser eficientes en tales áreas, es indispensable contar con el personal adecuado en los puestos adecuados, lo cuál exige una selección de personas propicia. (William et. al, 1996).

Un factor clave en la nueva visión directiva es lo que se conoce como las competencias, que se espera posean los miembros del personal y los equipos que los mismos conforman. En el pasado, se hablaba de cualidades, habilidades, actitudes, entre otros; A

efectos de llevar a cabo las funciones de selección, empleo, adiestramiento y evaluación en la forma más objetiva y científica posible. (Urquijo, 2004).

Se ha escrito mucho sobre el concepto de competencias, uno de los autores que más se ha esforzado en definirlo ha sido el profesor José Luis Pérez (Pérez, 1999 cit. por Urquijo 2004, p.99):

De un tiempo a esta parte, el vocabulario empresarial ha incorporado si no un neologismo, si una nueva acepción del término competencia (s), que se emplea con prodigalidad para denominar el conjunto de requerimientos para el desempeño de una función o la suma integrada de atributos personales, innatos y adquiridos, que permiten hacer frente satisfactoriamente a las responsabilidades inherentes a un puesto de trabajo. Nos referimos, pues a competencias requeridas por el puesto o disponibles (o poseídas por el trabajador)

Por todo lo anterior mencionado, la realización de este estudio resulta de suma importancia ya que sus hallazgos pudieran generar la identificación de las competencias técnicas que debe poseer un Industriólogo en el proceso de Reclutamiento y Selección; lo que le pudiera permitir al Industriólogo ser más eficiente en la selección del capital humano, lo cual será beneficioso tanto para el Industriólogo como para la empresa.

Cabe mencionar que aun cuando se encontraron estudios sobre competencias en la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, no se hallaron investigaciones sobre competencias de los Industriólogos en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Por todo lo anteriormente señalado constituye razones suficientes y necesarias para plantearse la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de reclutamiento y selección?

# **OBJETIVOS**

## 1.2 Objetivos de la Investigacion

# 1.2.1 Objetivo General

Determinar las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de Reclutamiento y Selección

## 1.2.2 Objetivos Específicos

- 1. Identificar los Industriólogos con desempeño por encima del promedio y los Industriólogos con desempeño promedio en el proceso de Reclutamiento y Selección, a través de la revisión de las evaluaciones de desempeño y la opinión de sus supervisores inmediatos.
- 2. Determinar las competencias técnicas presentes en los Industriólogos con desempeño por encima del promedio en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- 3. Determinar las competencias técnicas presentes en los Industriólogos con desempeño promedio en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- 4. Comparar las competencias técnicas presentes en los Industriólogos con desempeño por encima del promedio, y los Industriólogos con desempeño promedio en el proceso de Reclutamiento y Selección, con la finalidad de establecer las competencias diferenciadoras entre ambas muestras.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

# 2.1- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de la unidad de Recursos Humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas de personal, partiendo de los objetivos y las estrategias que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otro, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades (Dolan et. al, 2003).

Gómez Mejía (1997) plantea que la gestión de Recursos Humanos está formada por un conjunto de exigencias fundamentales relativas al recurso humano, que han tenido que satisfacer los directores a partir de la década de los noventa en adelante; estas exigencias se pueden dividirse en tres categorías:

- a) Exigencias del Entorno: El cambio rápido, la diversidad de la fuerza de trabajo, la globalización de la economía, la evolución del trabajo y del papel de la familia y la carencia de información.
- b) Exigencias Organizativas: El logro de una posición competitiva, la flexibilidad, la reducción de la plantilla, la reestructuración organizativa, la creación de equipos de trabajo autogestionados, el aumento del número de pequeñas empresas, la existencia de la cultura de empresa, los avances tecnológicos, los sindicatos de trabajadores, cambios en la política entre otros.

c) <u>Exigencias Individuales</u>: La armonización entre los empleados de la empresa, el trato ético a los empleados, y el compromiso de adoptar un comportamiento socialmente responsable, el aumento de delegar responsabilidades en los empleados, y la toma de medidas para prevenir la fuga de cerebros.

La gestión de Recursos Humanos (GRH) es un enfoque de la gerencia de personal, basada en cuatro principios fundamentales: a) El recurso humano es el activo más importante que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. b) Ése éxito es más probable de lograr si las políticas y los procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos. c) La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emana de tal cultura, ejercerá una influencia primordial en logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura tiene que ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continúo comenzando desde la cima, para conseguir que los valores sean aceptados y observados en la práctica. d) La gestión de Recursos Humanos es cuestión de integración, a través de ella se busca conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común. (Gómez Mejía, 1997)

Werther y Davis (1996), fueron más allá asignando a la gestión de Recursos Humanos una responsabilidad ética y social al derivar de ella cuatro objetivos fundamentales:

- a) Objetivos sociales: Las organizaciones deben contribuir al bien de la sociedad basándose en principios éticos y responsables, además, de esta forma pueden evitar presentar una imagen desfavorable.
- b) Objetivos Corporativos: La gestión de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo pues sirve de herramienta para lograr los objetivos organizacionales fundamentales.
- c) Objetivos Funcionales: Se deben mantener el recurso humano al nivel que necesita la compañía en cuanto a cantidad y calidad, y de esta forma evitar tanto el déficit como el exceso.
- d) Objetivos Personales: La adecuada gestión de Recursos Humanos es una forma efectiva de lograr que los objetivos de la organización coincidan con los objetivos

de los individuos que la conforman, lo cual conlleva a la motivación y retención de los empleados.

Cada uno de estos objetivos se encuentra en el marco de los subsistemas de la gestión de Recursos Humanos, lo cual permite su consecución.

# 2.1.1 SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los subsistemas de la unidad de Recursos Humanos constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual el personal es captado, atraído, empleado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización. La interacción entre los subsistemas obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema, los mismos no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, entre otros.

En la figura Nº 1 se observa de manera esquemática la relación entre los subsistemas de Recursos Humanos, propuesto por el autor Chiavenato (2003), el cual desarrollaremos en las páginas subsiguientes.

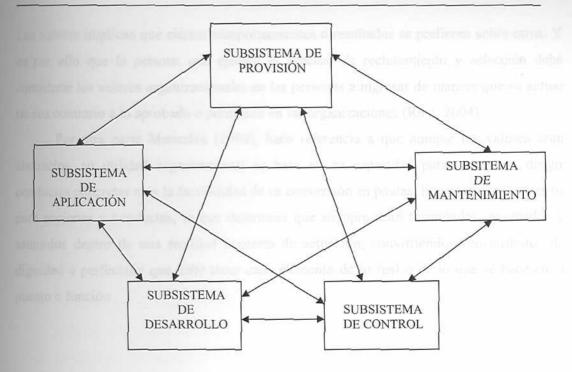


FIGURA Nº 1: Los Subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos y su Interacción (Chiavenato, 2003)

#### 2.1.1.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo a desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. Después de reclutadas y seleccionadas, las personas deben ser integradas a la organización, destinados a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño; a lo cual se denomina proceso de aplicación de Recursos Humanos (Chiavenato, 2003).

El autor Robins (1996) plantea que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes, la motivación, y porque influyen en las percepciones de las personas en ellas inmersos.

Robins (1996) expresa además que los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se debe y no se debe hacer. Estas nociones no están libres de valores, por el contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto.

Los valores implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Y es por ello que la persona que ejecuta el proceso de reclutamiento y selección debe considerar los valores organizacionales en las personas a ingresar de manera que su actuar no sea contrario a lo aprobado o permitido en las organizaciones (Ruíz, 2004)

Por otra parte Monsalve (1989), hace referencia a que aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

# 2.1.1.1.1 Descripción y Análisis de Cargos

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periocidad de la ejecución, los métodos aplicados para la discusión de las funciones y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 2003).

Con la definición genérica del cargo se permite la rotación entre el puesto de trabajo y el desarrollo de habilidades. El sistema de cargos conduce a coordinar y agrupar la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en la línea de producción de una empresa (Páez et. al, 1992).

Normalmente en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para el mismo, así como el tipo de responsabilidad asignada. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para quien las lea, pudiera entender: a) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados). b) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo). c) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad). d)

bajo que condiciones se realizará el trabajo. e) las características de las tareas del puesto de trabajo. (Dolan et. al, 2003)

Según Chiavenato (2003), los objetivos de la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos, los principales objetivos son:

- a) Ayudar a la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, entre otros, como base para el reclutamiento de personal.
- b) Determinar el perfil del ocupante del cargo, como base para la selección del personal.
- c) Suministrar el material necesario, según el contenido de los programa de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- d) Determinar las escalas salariales, mediante la evaluación y clasificación de cargos, como base para la administración de salarios.
- e) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f) Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g) Suministrar a la sección de higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

# 2.1.1.1.2 Evaluación del Desempeño

El factor humano está siendo considerado en estos momentos como un componente de gran valor para la organización, por lo que se hace necesario verificar cada determinado tiempo cómo se están realizando las tareas, si es de la manera adecuada y si los trabajadores han llegado a su nivel ideal de rendimiento o simplemente no están llegando a un nivel de mejora claro. (Sastre y Aguilar, 2003).

Diferentes autores definen la evaluación de desempeño como:

Un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. La evaluación de desempeño se convierte entonces, en un instrumento que permite elevar el nivel de ejecución del empleado en su medio de trabajo y que además debe estar alineado con los objetivos de la empresa. (Trillo Holgado, 2001, cit. Sastre y Aguilar, 2003).

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros. (Werther y Davis, 1989).

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, la unidad de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, entre otras, de la unidad de Recursos Humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. (Werther y Davis, 1989).

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre Recursos Humanos. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. (Werther y Davis, 1989).

#### 2.1.1.1.2.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

Para Werther y Davis (1989) las ventajas de una evaluación de desempeño son:

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de Recursos Humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- g) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- h) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

# 2.1.1.1.2.2 Los objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2003), la evaluación de desempeño puede tener los siguientes objetivos:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad pueda desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

#### 2.1.1.2 Subsistema de Mantenimiento

El mantenimiento del recurso humano exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2003)

#### 1.1.1.2.2 Compensación y Beneficios

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleadores deben recibir un salario justo por su esfuerzo. (Wherter y Davis, 1996).

Para el empresario, la retribución o remuneración representa el precio que debe pagar por el trabajo como uno de los factores de la producción, funciona como cualquier proceso económico en el que el comprador intenta conseguir la máxima cantidad y calidad posible, por el dinero que paga. El trabajador también vende su trabajo y busca obtener el mayor beneficio, en esta transacción se supone que el precio se fija en función de la oferta y la demanda y que el recurso económico escaso se adjudica en la forma más conveniente para la organización (Villegas, 1997).

Los sistemas de compensaciones o retribuciones representan un coste para la organización y un ingreso para la persona. Conjugar los intereses de ambos resultan necesarios si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas (Dolan et. al, 2003).

Un plan de remuneración requiere que el mismo pago se aplique al mismo tipo de trabajo. El problema consiste en saber cuál nivel de sueldo debe ser pagado a cada uno de los trabajadores que prestan servicios en una organización, por eso se deben buscar los mecanismos que permitan asignar a cada puesto el nivel de remuneración que más se ajuste al mismo (Villegas, 1997).

Según Villegas (1997), un plan de remuneración tiene como objetivos fundamentales, los siguientes:

- a) Reclutar y mantener personal competente para los diversos puestos de trabajo en la organización.
- b) Prever incentivos para el incremento de la productividad, mediante diferentes niveles de participación de los trabajadores.
- c) El nivel de remuneración debe reflejar el grado de dificultad y responsabilidad de los diversos puestos de trabajo.
- d) El plan de remuneración debe ser competitivo externamente con el mercado y también debe ser equitativo internamente.
- e) El nivel de las remuneraciones debe ser aceptado mutuamente por la empresa y el trabajador.
- f) El plan de remuneración debe ser flexible para que se pueda ajustar cada vez que sea necesario.

#### 2.1.1.2.2 Planes de Beneficios Sociales

El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensación que las empresas ofrecen a sus empleados. La remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total, está constituida por beneficios y servicios sociales (Chiavenato, 2003).

Según Chiavenato (2003), los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzo y preocupación. Los planes de servicios y beneficios sociales, están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- a) En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por promoción, entre otros.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, entro otros)

c) Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros.)

Los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son: mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoramiento del clima organizacional, reducción de la rotación de personal y del ausentismo, facilidad en la atracción y el mantenimiento de los recursos humanos, aumento de la productividad. (Chiavenato, 2003).

## 2.1.1.2.3 Higiene y Seguridad en el Trabajo

Esta área es de suma importancia porque "los trabajadores que laboran en un ambiente seguro y gozan de buena salud tiene más probabilidades de ser más productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización" (Mondy, 1997).

Según Chiavenato (2003), la seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad a saber: 1) Prevención de accidentes 2) Prevención de robos 3) Prevención de incendios.

#### 2.1.4.1 Relaciones Laborales

La organización Sindical ha estado tradicionalmente representada por el sindicato, aunque también se incluyen otro tipo de organizaciones de trabajadores, como los gremios, asociaciones y las reuniones (Villegas, 1997).

Estas relaciones se denominan relaciones laborales, porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomado como representante de los anhelos, aspiraciones y necesidades. Las relaciones

laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. (Chiavenato, 2003).

#### 2.1.1.4 Subsistema de Desarrollo

Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas cada vez más para el trabajo. El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional, constituyen tres estratos en el concepto de desarrollo de recursos humanos. (Chiavenato, 2003).

#### 2.1.4.1 Inducción del Personal

El principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados y a la organización a conocerse y a auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. Una inducción exitosa debe incluir un esfuerzo deliberado para reducir del nuevo empleado, para ello la organización se debe preparar. En general, se puede decir, que es esencial que se atienda a los problemas específicos que afronten los nuevos empleados (French, 1998)

#### 2.1.4.1 Entrenamiento y Desarrollo de Personal

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades. (Chiavenato, 2003).

Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar:

- a) Si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2003)

#### 2.1.4.1 Adiestramiento de Personal

El adiestramiento es el proceso de lograr un cambio en el comportamiento humano de un individuo a menudo, aplicado a la adquisición de pericias limitadas, con el propósito de suministrar conocimientos y habilidades específicas para el desempeño de una actividad concreta (Villegas, 1997).

El adiestramiento también se puede definir como "un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos...implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades" (Chiavenato, 1998 cit. por Balmori y López 1999).

#### 2.1.4.1 Motivación de Personal

La motivación se define como "un proceso mediante el cual se aplican una serie de incentivos a un individuo o a un grupo que presenta un comportamiento específico, con el objeto de inducir lo actual en una forma deseada" (Villegas, 1997).

El estudio de la motivación y el comportamiento es una forma de reconocer la importancia del elemento humano en la organización. El individuo siempre orienta su comportamiento al logro de metas, está motivado por el deseo de lograr algo, bien sea conscientemente o subconscientemente, por ello la motivación está dada por una fuerza y el deseo que tiene de que tales cosas ocurran. (Villegas, 1997).

Los motivos son las formas que explican el comportamiento, las necesidades, los motivos y los incentivos son los componentes básicos del proceso motivacional. El proceso se presenta una o unas necesidades, luego el motivo y finalmente el incentivo (Villegas, 1997).

#### 2.1.1.4 Subsistema de Control

Los subsistemas de control tratan de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado. Los sistemas de control se proyectan para lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico bajo un conjunto de vínculos determinados. (Chiavenato, 2003).

# 2.1.4.1 Bases de Datos y Sistemas de Información

En el área de Recursos Humanos las diversas bases de datos conectadas entre sí, permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos de niveles de complejidad: 1) datos personales de cada empleado que forman un registro de personal. 2) datos sobre los ocupantes de cada cargo que forman un registro de personal. 3) datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división que forma un registro de secciones. 4) datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración. 5) datos sobre los beneficios y servicios sociales, que forma un registro de beneficios. 6) datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamientos), entre otros. (Chiavenato, 2003)

Alciney, (1976) cit. por Chiavenato (2003) plantea que "los sistemas de información son un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones".

Según Chiavenato (2003), un sistema de información de Recursos Humanos utiliza como fuente de datos elementos suministrados por el reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, administración de salarios, registro y control de personal, respeto de ausencias, atrasos, estadísticas de personal, higiene y seguridad, unidades respectivas, entre otros.

El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las unidades información acerca del personal de una organización.

Para la elaboración de esta investigación, se va a hacer énfasis en el Subsistema de Provisión, ya que contiene los procesos de reclutamiento y selección, fundamentales para el desarrollo del mismo.

#### 2.1.1.5 Subsistema de Provisión

El proceso de provisión se encuentra relacionado con el suministro de personas a la organización. Este proceso responde por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado laboral, reclutamiento y selección. Los procesos de aprovisionamiento tratan de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

A continuación se desarrollarán como capítulos separados, los procesos de Reclutamiento y Selección, por ser fuentes importantes para el presente estudio.

#### 2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Según Mcfarland (1972) y Villegas (1988) cit. por Salinas y Tovar (1999), el término reclutamiento indica el proceso de atracción y provisión de posibles empleados a la Compañía, desde la determinación de necesidades de personal. Esta actividad puede ser selectiva o preselectiva mediante la selección entre varias fuentes de abastecimiento o por la decisión respecto a si los candidatos deben someterse a los procedimientos ulteriores de entrevistas.

Esta función consiste en reunir el mayor número posible de aspirantes, con el fin de poder escoger entre ellos a los candidatos que se someterán al proceso de selección para determinar cual de ellos ingresará a la empresa para prestar sus servicios. (Villegas, 1997).

"El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización" (Chiavenato, 2003).

Para que una empresa pueda funcionar, necesita capital humano. Sea cual fuere el sector al que pertenezca la organización, no hay mejor forma de aumentar la productividad, rentabilidad y motivación que emplear a las personas adecuadas desde el primer momento, la empresa debe captar y conservar los talentos humanos, pero siempre va existir la necesidad de integrar a nuevas personas. (Arias, 1999).

Por su parte, los autores Dolan et. al (2003) plantean que la unidad de Recursos Humanos trata de determinar las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del capital humano, partiendo de los objetivos y las estrategias que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, conocer si las disponibilidades del recurso humano, se ajustan a dichas necesidades.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende ocupar. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2003).

Según Arthur (1987), en el proceso de contratación de empleados hay muchos pasos que se deben cumplir antes de sentarse con un candidato a celebrar una entrevista; incluso antes que se pidan solicitudes para una vacante específica y antes que comience el proceso de selección.

De igual manera Arthur (1987), establece que el primer paso preparatorio para que el entrevistador se familiarice con los detalles del cargo a ocupar, es dar respuesta a cuatro preguntas claves:

- a) ¿Estoy completamente familiarizado con las cualidades que se buscan en el aspirante?
- b) ¿Son estas cualidades realistas y también se relacionan con el empleo?
- c) ¿Puedo comunicarles con claridad los deberes y responsabilidades de este cargo a los aspirantes?
- d) ¿Estoy preparado para darles información adicional relativa al cargo y de la compañía a los aspirantes?

El proceso de familiarización con el cargo comienza con un estudio de los deberes y responsabilidades del cargo; es muy difícil, llevar a cabo un reclutamiento eficaz, sino se define previamente los requerimientos de los puestos de trabajo; no debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta elaborar una declaración

concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren. (Dolan et. al, 2003).

El conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de las condiciones que han de reunir las personas a admitir, son necesarios para evitar tomar en consideración a los aspirantes desprovistos de los requisitos mínimos exigidos y reduciendo la dificultad y la incertidumbre del juicio. Quien selecciona y busca el personal, no puede cumplir correctamente la misión de la empresa si dispone solamente de información genérica e insuficiente sobre los puestos de trabajo que han de cubrirse y los requisitos exigidos a los posibles aspirantes a los mismos. (Zerilli, 1973).

Una vez concluída la etapa de familiarización con el cargo, el entrevistador está preparado para explorar y comparar las diversas fuentes de reclutamiento de personal.

Se pueden aprovechar diversas fuentes; algunas son mejores que otras para determinados cargos, unas producirán mayor número de aspirantes que otras, algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho en dar buenos resultados. Todas ellas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante. (Arthur, 1987).

Dolan et. al (2003) plantean más concretamente que los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- a) Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento partiendo de la información suministrada por la planificación del recurso humano y el análisis de los puestos.
- b) Suministrar suficientes personas cualificadas para los puestos a cubrir con el mínimo costo para la organización.
- c) Aumentar la tasa de éxito en el proceso de selección, reduciendo los candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- d) Reducir la probabilidad de que los candidatos, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- e) Cumplir la normativa jurídica existente.
- f) Aumentar la eficiencia individual y de la organización, a corto y largo plazo.

g) Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas, mediante el proceso de reclutamiento.

lluminalo deben ser conversión el sus planuadas. Este aspecto de la plancación

# 2.2.1 Funciones del Reclutador

Según Salinas y Tovar (1999), los reclutadores de las compañías ejecutan las siguientes funciones:

- a) Representar a la compañía en los distintos mercados laborales.
- b) Analizar y cultivar las diversas fuentes de aprovisionamiento para varias clases de trabajo.
- c) Proporcionar el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan a los empleados y las fuentes de su abastecimiento.
- d) Ejecutar las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento, evaluar la eficacia del reclutamiento.
- e) Participar junto con el equipo gerencial de Recursos Humanos y otros ejecutivos de la compañía en la planeación total de los requerimientos cualitativos y cuantitativos del Capital Humano.
- f) Como asesor puede resolver problemas interdepartamentales e intercompañía que se centran alrededor de la Gestión de Recursos Humanos.

#### 2.2.2 Políticas de Reclutamiento

Este proceso o sistema se desarrolla a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras del recurso humano en la organización, lo que lleva a darle importancia a las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas en la calidad necesaria para la consecución de sus objetivos. Este debe ser una actividad continua e

ininterrumpida, orientada en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura (Chiavenato, 1996).

Según Salinas y Tovar (1999), es conveniente destacar que las políticas de reclutamiento deben ser convenientemente planeadas. Este aspecto de la planeación sugiere la conveniencia de que exista una coordinación efectiva entre la unidad de Recursos Humanos y las demás unidades de la empresa, de tal forma que se produzca la información especializada y necesaria en forma coordinada. El proceso de reclutamiento se encuentra influenciado por un conjunto de factores y características organizacionales que le dan forma y carácter, que aislada o conjuntamente reflejan el principio ético sobre cuya base se desarrolla la función. Para llegar a tales políticas deben tomarse en consideración los puntos que se describen a continuación:

- a) Relaciones Humanas y Reclutamiento: Antes de reclutar se debe determinar con precisión la filosofía de la organización en materia de relaciones humanas, y en consecuencia, las características que desea que tenga el grupo humano que la integra. Se deben tomar en cuenta diversos factores, entre ellos la reputación de la organización, el prestigio de pertenecer a ella, la buena voluntad que se genera en los primeros contactos, los procedimientos éticos que se usan, la justicia en la normas de gestión del recurso humano, entre otros.
- b) Organización del Reclutamiento: Las políticas a seguir deben estar bien concebidas, la función debe ser implementada centrando la actividad en un solo departamento, solo cuando todas las requisiciones llegan al mismo sitio, y cuando todas las solicitudes también, es posible mantener registros actualizados para cumplir la función con eficiencia.
- c) Ubicación Geográfica de la Empresa: Dependiendo de la ubicación geográfica con respecto a los centros que le son vitales, la gerencia formula políticas que le permitan lograr la estructuración de la fuerza de trabajo requerida para el logro de sus objetivos.
- d) Costo del Reclutamiento: En este punto, se debe hacer la aclaración de que la organización adecua la función a sus necesidades reales, ya que con seguridad habrá diversas formas de obtener el personal que resulte más económico y eficiente, además, consideran las actividades que son típicas de la organización y que determinan en definitiva las características del personal que se debe reclutar.

#### 2.2.3 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado laboral de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir, el mercado laboral presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2003).

Según Chiavenato 1998, cit. por Balmori y López (1999), para identificar y ubicar las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación externa e interna:

- a) <u>Investigación Externa</u>: Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis, ello debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización, con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.
- b) <u>Investigación Interna</u>: Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

# 2.2.4 Aspectos a tomar en cuenta para el Reclutamiento

Para Wether y Keith (1982) cit. por Salinas y Tovar (1999), hay una serie de límites que son impuestos por la organización, el reclutador y el ambiente externo:

 a) Normas de la Organización: tratan de mantener uniformidad, economía, beneficio de relaciones públicas y otros objetivos que no están relacionados con el reclutamiento que lo afectan y limitan.

- b) Normas de Ascensos Internos: tienen como finalidad dar a los empleados la oportunidad para cubrir la vacante que se presente dentro de la organización. Esto reduce el flujo de nuevas personas y nuevas ideas en los niveles de la organización, lo que lleva a tener como alternativa pasar por encima de los empleados actuales, lo que puede producir una gran rotación de empleados y falta de satisfacción.
- c) Normas de Remuneración: son restricciones para los reclutadores, ya que las organizaciones con departamento de personal fijan bandas de pago para diferentes empleos, lo cual no se puede variar, ni negociar, por lo general.
- d) Planes de Recursos Humanos: es un factor de importancia para los reclutadores. Estos planes determinan cuales son los empleos que se tienen que cubrir con el reclutamiento, sus características y que tipo de personal se necesita.
- e) Hábitos del Reclutador: ayudan a eliminar las tomas de decisiones que llevan mucho tiempo. El reclutador tiene que estar pendiente de no cometer los mismos errores que se han cometido antes con la utilización de esos hábitos y tener cuidado con estos porque son restricciones autoimpuestas.
- f) Condiciones Ambientales: los cambios en el mercado laboral y en el ámbito económico afectan a toda la organización y al reclutamiento. El índice de desempleo, el ritmo de la economía, la escasez localizada de necesidades específicas, las leyes laborales, que afectan los esfuerzos de la unidad de Recursos Humanos.
- g) Requisitos de Empleo: son una restricción desde el principio, este por otra parte le permite al reclutador utilizar el mejor método para escoger los candidatos, dadas las restricciones bajo las cuales debe funcionar.

#### 2.2.5 Reclutamiento Interno

La primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia compañía. El reclutamiento interno se produce cuando surge una necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello, la empresa recurre a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales). (Dolan et. al, 2003).

El reclutamiento interno exige una extensa y continúa coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. (Chiavenato, 2003).

Según (Wherter y Davis, 1996), las fuentes de reclutamiento interno más importantes, son las "políticas de movilidad organizativa" y las "políticas de movilidad geográfica". Esta última se refiere al traslado físico y geográfico de un trabajador. En las políticas de movilidad organizativa, existen tres variantes:

- a) Movilidad Ascendente: supone el cambio de nivel o categoría profesional del empleado y esta directamente asociado con las políticas y planes de carrera profesional de la empresa.
- b) Movilidad Horizontal: en la que el trabajador pasa a un puesto distinto dentro de su misma categoría profesional. Suele producirse en situaciones de reorganización organizativa, planteándose como solución al problema de los puestos de trabajo que desaparecen en la organización.
- c) Movilidad descendente: plantea multitud de problemas legales, aunque es posible y aconsejable que un trabajador cambie su puesto de trabajo actual por otro de categoría profesional inferior si éste último se ajusta mejor a sus competencias e intereses.

Según Chiavenato (2003), el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas a saber: a) resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización. b) resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno. c) resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno. d) análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios. e) planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado. f) condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

## 2.2.5.1 Ventajas del Reclutamiento Interno

Las ventajas fundamentales del reclutamiento interno frente a la alternativa del reclutamiento externo serían (Dolan 1999; Gómez Mejía 2001; Claver Cortés, 2001; Sherman, 1999 cit. por Sastre y Aguilar, 2003):

- a) El candidato ya conoce la empresa y ésta también lo conoce a él, de forma que se reducen los márgenes de error y la disonancia cognoscitiva por parte del trabajador como de la empresa.
- b) Aumento de motivación de los empleados al observar que existen posibilidades reales de desarrollo de la carrera profesional en el seno de la empresa
- c) Se aprovechan las inversiones en formación realizada, sobre todo en lo que se refiere a información específica.
- d) Se desarrolla un cierto grado de competencia interna entre los trabajadores de la empresa.
- e) Las técnicas de reclutamiento resultan más baratas y más rápidas que las de reclutamiento interno.
- f) No afecta a la política salarial de la empresa, evitándose así los agravios comparativos que a veces surgen como consecuencia de un fichaje externo.

## 2.2.5.2 Desventajas del Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2003), el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

a) Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados, lo cual origina apatía, desinterés, o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- b) Puede generar conflictos de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento a la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- c) Cuando se administra de manera incorrecta, las empresas pueden ascender incisamente a sus empleados, llegando a elevarlos a una posición donde demuestren el máximo de su incompetencia.
- d) Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos. (Chiavenato, 2003).

#### 2.2.6 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se refiere a "la búsqueda de candidatos que tengan las características del puesto a cubrir y que no se encuentran trabajando en la empresa", por lo tanto, se trata de buscar en los mercados laborales exteriores a la empresa. (Wherter y Davis, 1996).

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2003):

a) Presentación Espontánea: El sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuren datos personales, formación, experiencia, entre otros. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surja alguna vacante. Este método tiene como principal ventaja ser muy económico, sin embargo no suele utilizarse para puestos de gerencia. Su utilización eficaz requiere una centralización

de la información, así como una clasificación de las solicitudes en función de las características de los solicitantes. (Dolan et. al, 2003).

- b) Recomendación de los empleados: Se trata de un método con un coste asociado bajo, y presenta la gran ventaja de que los candidatos ya cuentan con información sobre la empresa y las características del puesto al que aspira (Sastre y Aguilar, 2003).
- c) Consulta de los archivos de Candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. (Chiavenato, 2003).

Se recomienda que se centralicen, clasifiquen y ordenen las solicitudes de empleo recibidas, así como que se realice periódicamente una actualización, eliminando aquellos candidatos que ya fueron evaluados y no resultaron válidos. Esta técnica tiene un coste muy bajo derivado del mantenimiento y actualización de la base de datos. (Sastre y Aguilar, 2003).

d) Publicidad Externa: El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerada como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. (Dolan et. al, 2003). La ventaja de este método es que puede llegar rápidamente a un gran número de personas y permite mantener el anonimato, sin embargo, tiene un elevado coste en términos absolutos. (Sastre y Aguílar, 2003).

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir sobre en qué medio escrito se va a insertar el anuncio, se puede optar por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. La eficacia del anuncio depende de múltiples factores como: el tipo de prensa en el que el mismo se inserta, periocidad del medio en el que se de el anuncio, época de publicación del anuncio. (Dolan et. al, 2003).

e) Agencias de Empleo: Esta técnica es la más utilizada para el reclutamiento, ya que son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. (Dolan et. al, 2003).

Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo; el reclutamiento a través de agencias es una de las más costosas, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. (Chiavenato, 2003).

f) Contactos con Universidades y Escuelas: Las instituciones educativas son en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las Universidades para que estas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos. (Dolan y otros, 2003).

Conferencias y charlas en Universidades y Escuelas destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales. (Chiavenato, 2003).

- g) Empresas de Trabajo Temporal (ETT): Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por ellas. Estos mecanismos de cesión de trabajadores están regulados por los diferentes países a través de una normatíva específica, estando solamente autorizadas para ello las empresas de trabajo temporal. (Dolan et. al, 2003). La misión de las ETT es facilitar empleados para cubrir las necesidades coyunturales, aunque muchas empresas las utilizan como agencias de selección pasando a contratar de forma directa al empleado temporal una vez finalizado el contrato inicial. (Sastre y Aguilar, 2003).
- h) Empresas Consultoras: Es un método útil para facilitar el reclutamiento en zonas lejanas, se trata de una técnica costosa y a veces el reclutamiento se puede realizar un poco a ciegas si la empresa consultora no conoce con exactitud las características del puesto de trabajo, sus conexiones con los demás cargos, las posibilidades de promoción. Las cazadoras de talentos (head-hunters) son un tipo especial de consultora que se especializan en la búsqueda de personal muy cualificado, no suelen utilizar anuncios, sino que se centran en las relaciones y las redes de contactos buscando por medio de referencias de terceras personas (Sastre y Aguilar, 2003).
- i) Contactos con Sindicatos y Asociaciones Gremiales: Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal. Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el

proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. (Chiavenato, 2003). Las empresas se dirigen a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir. (Dolan et. at, 2003).

j) Reclutamiento por Internet: La búsqueda de empleo y candidatos en internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional, nunca volverá a hacer el mismo. Internet ofrece acceso inmediato a un enorme mercado; las personas en búsqueda de empleo, ya no tienen que esperar a los periódicos de domíngo para acceder a las oportunidades profesionales disponibles en el mercado y las empresas ahora pueden reclutar día y noche. (Dolan et. al, 2003).

La mayoría de las veces, las técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de tiempo y costo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento; cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. (Chiavenato, 2003).

#### 2.6.1 Ventajas del Reclutamiento Externo

Según Chiavenato (2003), el reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

a) La entrada de nuevo recurso humano ocasiona una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre una revisión de cómo se conducen los asuntos dentro de una empresa. Con el reclutamiento externo la organización se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantienen al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- b) Renueva y enriquece el recurso humano de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- c) Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal, efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, hasta el punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, obteniendo de esta manera resultados de desempeño a corto plazo.

## 2.6.2 Desventajas del Reclutamiento Externo

Según Chiavenato (2003), el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- a) Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues invierte más tiempo en la selección e implementación de las técnicas adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a los exámenes médicos y en el preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor será el tiempo a invertir en la búsqueda.
- b) Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.
- c) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- d) Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar el personal, ya que este percibe barreras en su desarrollo profesional.

 e) Afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salario, en especial cuando la oferta y la demanda del recurso humano no están en equilibrio.

### 2.2.7 Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca implementa solo un reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, ya que deben complementarse ambos, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado esto produce otra vacante que debe llenarse. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato, 2003).

Según Chiavenato (2003), el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) <u>Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no de los resultados deseables:</u> la empresa está más interesada en la entrada del recurso humano, que en su transformación; la empresa requiere a corto plazo, el personal calificado y necesita importarlo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.
- b) <u>Inicialmente, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseados:</u> la empresa da prioridad a sus empleados en la competencia entre estos por las oportunidades existentes. Si no encuentran candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) <u>Reclutamiento externo y reclutamiento interno (simultáneos)</u>: la empresa está preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de los recursos humanos. Una buena política de personal debe dar prioridad a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que se presenten igualdad de condiciones.

## 2.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según Villegas (1988), plantea que un aspecto fundamental de la selección gira alrededor de las diferencias individuales que caracterizan a las personas, las cuales producen formas diferentes de cumplir con las labores que se le asignan. Esto contiene dos aspectos bien identificados: primero, la diferenciación que hay que establecer entre los solicitantes, determinando aquellos que posean las características para un trabajo determinado y aquellas que no las posean; segundo, la clasificación de los solicitantes en términos de las calificaciones obtenidas desde el más alto al más bajo. El aspecto más importante consiste por lo tanto, en seleccionar aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeño.

Por otra parte, la selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Centre. (Quintero, 2003).

Los sistemas de selección para ser eficaces deben tener varias características; la más importante de todas es que deben identificar eficazmente de todos los solicitantes, la persona que más se ajuste al puesto y que además presenta la capacidad de desempeño en el mismo, y así ajustarse a los objetivos de la empresa. Esta selección debe lograrse sin ningún tipo de sesgo como por ejemplo, características físicas. Por último este sistema de selección debe tener una buena relación entre coste-eficacía ya que variables como tiempo y dinero, se deben ver justificados en la calidad de las personas escogidas. (Dalziel et. al, 1996).

#### 2.3.1 La Selección como Proceso

La selección del personal es un proceso de carácter permanente. No consiste ni termina con la ejecución de un determinado acto o serie de actos, como por ejemplo, la admisión del candidato, sino que afecta al candidato durante su permanencia al servicio de la empresa. (Zerilli, 1973)

En efecto, si la finalidad de la selección es encontrar al hombre apropiado para el trabajo apropiado, no puede decirse que haya sido alcanzada por el solo hecho de la admisión del individuo para ocupar un puesto de trabajo que de momento se le asigne. Y ello por dos razones: en primer lugar, la selección es al mismo tiempo comprobación y medición de una determinada situación individual, y la predicción de su futuro éxito; es decir, un diagnóstico para el presente y un pronóstico para el futuro. (Zerilli, 1973).

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo), y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción de la cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. (Chiavenato, 2003).

Para asegurar constantemente entre requisitos de trabajo y cualidades del sujeto, la selección debe actuar mediante un continuo y constante cotejo y control de los datos y adecuación de la situación (Zerilli, 1973).

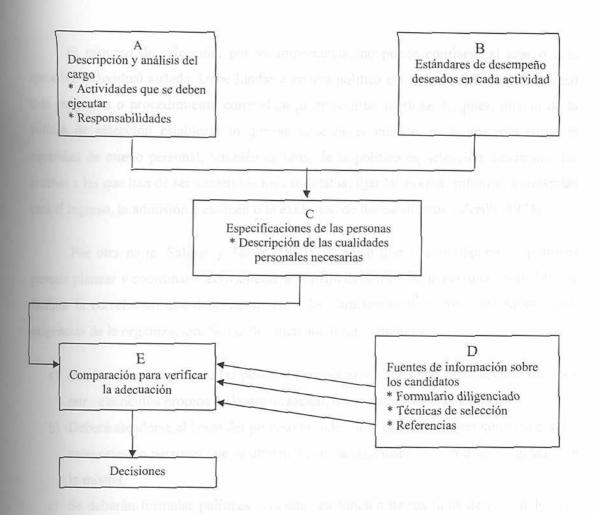


Figura Nº 2: Proceso de Selección de Personas. Chiavenato (2003)

Tal como se observa en la figura Nº 2, una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. (Chiavenato, 2003).

El orden en que suceden las diversas fases del proceso de selección varían según las dimensiones de la empresa, el tipo de persona a admitir, nivel de su formación, etc. (Zerilli, 1973).

## 2.3.2 Políticas de Selección de Personal

El proceso de selección, por su importancia, no puede confiarse al azar o a la iniciativa individual aislada. Debe fundarse en una política claramente definida, sin la cual todo programa o procedimiento corre el riego de resultar ineficaz. Es pues, misión de la política de selección establecer lo que se debe hacer cuando en la empresa surge la necesidad de nuevo personal; también es tarea de la política de selección determinar las pruebas a las que han de ser sometidos los candidatos, fijar las normas mínimas y máximas para el ingreso, la admisión a examen o la exclusión de los candidatos. (Zerilli, 1973).

Por otra parte, Salinas y Tovar (1999), plantean que la formulación de políticas permite planear y coordinar efectivamente el trabajo de selección de personal, con el fin de facilitar la correlación que debe existir entre las características de los trabajadores y las exigencias de la organización. Se pueden mencionar las siguientes:

- a) Establecerse claramente las posibles limitaciones al proceso de selección, bien sea por elementos propios de la organización, o por circunstancias exógenas.
- b) Deberá atenderse al costo del proceso de selección, el cual debe ser cónsono con las categorías de personal que se obtienen para la organización, y con las exigencias de la misma.
- c) Se deberán formular políticas concretas en función de los tipos de personales que deben tener.
- d) Se deberán establecer formalmente las políticas sobre relaciones laborales, en cuanto éstas se relacionan con el recurso humano o incidan sobre el proceso de selección.

#### 2.3.3 Bases para la Selección de Personal

La selección de personal es un proceso que tiene por objetivo esencial el contraste entre una persona (candidato aspirante) y un cargo vacante, el cual requiere de información confiable para poder garantizar su éxito (Chiavenato, 2003). Entre los elementos informativos más importantes destacan:

- a) Descripción y Análisis del Cargo: aporta información relevante sobre los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante del cargo o factores de especificaciones) del cargo. (Chiavenato, 2003).
- b) Perfil del Cargo: documento que detalla de manera precisa las exigencias en cuanto a conocimiento, habilidades, capacidades y estilo personal, es decir, los principales predictores y sus indicadores conductuales, indispensables para un desempeño exitoso en el cargo.( Ruíz, 2004).
- c) Aplicación de la Técnica de Incidentes Críticos: Flanagan (1954) cit. por Chiavenato (2003) plantea que esta técnica identifica las características deseables y no deseables en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de definir con exactitud lo que el jefe directo considera comportamiento deseable o no deseable. (Chiavenato, 2003).
- d) Requerimiento de Personal: verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Todo el proceso de selección se basará en esos datos. (Chiavenato, 2003).
- e) Análisis del Cargo en el Mercado: cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene definición a priori, existe la opción de verificar en empresas semejantes, los cargo comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes. (Chiavenato, 2003).
- f) Hipótesis del Cargo: de no poder aplicarse ninguna de las técnicas anteriores, debe recurrirse a esta, la cual es un predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante. (Chiavenato, 2003).

#### 2.3.4 Técnicas de Selección

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada búsqueda. Las técnicas elegidas deben presentar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de

selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometido a esa técnica. (Chiavenato, 2003).

A continuación se mencionarán las principales características de cada una de las técnicas, más comúnmente usadas en el proceso de Selección:

#### 2.3.4.1 Entrevista de Selección

La entrevista sigue siendo una de los métodos más utilizados para obtener información. No obstante, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo, las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones. (Dolan et. al, 2003).

Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista en esencia, es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro el entrevistado o los entrevistados. (Chiavenato, 2003).

La entrevista es importante en dos momentos del proceso de selección: al principio y al final. La forma en la que se lleva a cabo la entrevista depende del tipo de puesto que se vaya a cubrir. El fin de las entrevistas es realizar una evaluación y no solo recoger información. Incluso la entrevista inicial tiene un aspecto de evaluación, ya que en esta fase puede tomarse una decisión sobre el rechazo o aceptación del candidato. Por tanto, en ambos momentos del proceso la entrevista es importante. (Dolan et. al, 2003).

Tomando en cuenta lo que expresa Arthur (1987), se puede referir que el éxito depende muchas veces del tipo específico de pregunta que se haga. La naturaleza del empleo de que se trate determinará cuáles son las preguntas más apropiadas que se deben hacer. No es necesario hacer todas las preguntas en forma interrogativa; pueden ser igualmente eficaces si se plantean en forma afirmativa. En el curso de la entrevista los aspirantes darán voluntariamente información sobre la cual el entrevistador puede basarse para hacer otras

preguntas, e inclusive puede desarrollar más preguntas pidiéndole al aspirante que amplíe o explique más una respuesta.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de muchos males como ruido, distorsión, sobrecarga y barreras. Para disminuir estas limitaciones se debe mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista, a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista. (Chiavenato, 2003).

Según Chiavenato (2003), para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- a) Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- b) Evitar la formulación de preguntas capciosas.
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- d) Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- e) Evitar opiniones personales.
- f) Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- g) Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y del cargo.
- h) Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular o pésimo.
- i) Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

El entrenamiento de los entrevistadores se toma en serio para que las decisiones sobre los nuevos miembros tengan una base sólida. (Chiavenato, 2003).

El entrevistador debe tomarse el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de los aspirantes antes de recibirlos personalmente; los entrevistadores expertos pueden sacar conclusiones de una solicitud, mientras se dirigen de la sala de recepción donde van a entrevistar el candidato. (Arthur, 1987 cit. por Alles, 1999).

En el momento de la planificación de la entrevista es aconsejable trabajar con el currículo vitae de los aspirantes, ya que de este modo se pueden hacer anotaciones al costado del currículo y no olvidar hablar de estos temas en la entrevista (Alles, 1999).

Según Alles (1999), una entrevista de selección será más eficaz si se le dedica un mínimo de tiempo a su preparación, por lo que no debe olvidarse:

- a) Releer el currículo para saber antes de la entrevista a quién se va a entrevistar
- b) Tener claros los requisitos del perfil
- c) Tener un listado de las preguntas aceptables y no aceptables
- d) Preparar tres o cuatros preguntas claves que no deben omitirse en relación con el currículo vitae y el perfil.

## 2.3.4.1.1 Construcción del Proceso de Entrevista

Dependiendo de la habilidad del entrevistador, puede tener mayor o menor libertad en la construcción de la entrevista; es decir, que se puede estructurar y estandarizar o dejar a su libre voluntad (Chiavenato, 2003).

El planeamiento de la entrevista es fundamental y lo trata, entre otros autores Diane Arthur; este autor plantea que el entrevistador debe tomarse el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Los entrevistadores experimentados, pueden sacar conclusiones de una solicitud, mientras se dirigen de su oficina a la sala de recepción donde van a entrevistar el candidato; es aconsejable trabajar con el currículo vitae y hacer anotaciones en el mismo para no olvidar hablar de estos temas en la entrevista. (Arthur, 1987 cit. por Alles, 1999).

Por otra parte Alles, M. (1999), plantea que si la empresa se maneja con el esquema de competencias, el entrevistador deberá trabajar con un perfil por competencias y las preguntas asociadas a la misma.

Según Chiavenato (2003), las entrevistas pueden clasificarse en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

a) Entrevista Estandarizada por Completo: entrevista estructurada cerrada o dirigida, en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. Su ventaja radica en que el investigador no tiene que preocuparse mucho por los temas que irá a investigar junto con el candidato, ni en sus consecuencias, ya que todos ellos están preparados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador. (Chiavenato, 2003).

- b) Entrevista Estandarizada solo en cuanto a las Preguntas: las preguntas se elaboran con anticipación, permiten respuesta abierta o libre. El entrevistador una lista de temas por preguntar y recoge las respuestas o información del candidato. (Chiavenato, 2003).
- c) Entrevista dirigida (entrevistas estandarizada en cuanto a las respuestas): no especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica solo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas de acuerdo al desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida. (Chiavenato, 2003).

Este tipo de entrevista consiste por tanto, en una serie de preguntas precisas y específicas que el entrevistador dirige al candidato, quién no tiene otra posibilidad que responder dentro de los estrictos límites de la pregunta. La desventaja fundamental de la entrevista dirigida radica en su estandarización, que impide obtener informaciones en el cargo y sobre los temas no previstos taxativamente en las preguntas incluidas en el esquema; no permite que el candidato pueda profundizar en sus respuestas, aún cuando traten de cuestiones muy importantes para el entrevistador (Zerilli, 1973)

- d) Entrevista No Dirigida: no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependiendo por completo del entrevistador. (Chiavenato, 2003).
- e) La entrevista libre ofrece la ventaja de respetar la personalidad del entrevistado y animarlo a manifestarse libremente en una atmósfera calmada, lo que se traduce en la posibilidad de obtener información más numerosa y espontánea. El entrevistador debe evitar que la entrevista se convierta en una divagación sobre asuntos inútiles y que se centre principalmente sobre los intereses y los aspectos del candidato. (Zerilli, 1973).
- f) Entrevista Dura: tiene como finalidad averiguar si el candidato es capaz de trabajar y reaccionar favorablemente en situaciones de tensión, incomodidad, y presión.

- Este tipo de entrevista puede contribuir a poner en evidencia importantes características y cualidades de los individuos; deben ser dirigidas por personas verdaderamente expertas por su extrema delicadeza y dificultad. (Zerilli, 1973).
- g) Entrevista de Grupo: está caracterizada por la presencia simultánea de varios candidatos; las preguntas a discutir deben entrar en al ámbito de los conocimientos y competencias de todos los miembros del grupo, a fin de que ellos se encuentren en un plano de igualdad en la discusión, la finalidad de la entrevista no es realmente averiguar el grado de conocimientos de los diversos individuos, sino poner en evidencia su personalidad. (Zerilli, 1973).
- h) Entrevista Preliminar: no es una verdadera entrevista por sí misma, constituye un medio de reducción en primera instancia el número de candidatos a examinar, eliminando posteriormente a todos aquellos que resulten claramente no aptos o no interesantes para el tipo de trabajo ofrecido. La finalidad perseguida es favorecer la autoeliminación de los candidatos si no reúnen un mínimo de las cualidades necesarias, y así obtener un ahorro de tiempo y dinero. (Zerilli, 1973).
- i) Entrevista de Panel: es aquella en la que varias personas juegan el papel de entrevistador, ya que al contar con opiniones de diversas personas, se suaviza la posible subjetividad de alguno de ellos. Así mismo, puede mejorar la validez debido a que cada entrevistador analiza aspectos diferentes del candidato, de forma que puedan ir complementándose. (Sastre y Aguilar, 2003).
- j) Entrevista de Incidentes Críticos: Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias, no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos. (Quezada, 2003).

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por David Mc Clelland y su equipo en Mover y Compañía, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. (Quezada, 2003).

La entrevista de incidentes críticos consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial. (Quezada, 2003).

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso. (Quezada, 2003).

El análisis de incidentes críticos consiste en identificar las conductas emitidas por el entrevistado que pueden asociarse con determinados desempeños esperados (conductas en un cargo). A medida que se desarrolla la entrevista se encontrarán evidencias, expresadas a través del lenguaje acerca de la presencia o no de las conductas esperadas, luego de finalizada la entrevista, esta debe ser sometida a un análisis estructural para extraer las conductas que se buscan y a partir de allí, llegar a conclusiones por la vía de comparar las conductas esperadas (exigidas por el cargo) y expresadas por el candidato. (Ruiz, 2004).

La ecuación conductual es la mísma en todos los modelos y puede determinarse E-O-R-C, donde la E, o componente estímulo, se refiere a la "condiciones ambientales específicas que tienen relación funcional con la conducta"; el E estaría formado por las preguntas que realiza en entrevistador a fin de provocar un proceso cognoscitivo específico en el entrevistado. (Ruíz, 2004).

La O, variable persona, se refiere a las características intrínsecas de los estilos, motivos, rasgos, conocimientos y habilidades, denominados de manera genérica como capacidades diferenciales, las cuales determinan la emisión de una respuesta específica; la R, o respuesta, incluye cualquier conducta que la persona emita, y se pueda vincular con las capacidad diferenciales exigidas por el cargo; la

C, o consecuencias, son los eventos que siguen a una respuesta y que sirven para reforzar la conducta emitida. (Ruíz, 2004).

Al realizar la entrevista conductual, pueden surgir algunos riesgos, en especial, el emitir juicios precipitados, es por esto, que el entrevistador debe mantener una actitud objetiva centrando todas sus energías en recoger información sobre el candidato, a través de la estrategia de preguntas. (Ruíz, 2004).

## i.a Ventajas y Desventajas de la Entrevista de Incidentes Críticos:

#### Ventajas:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.

## Desventajas:

- La duda sobre la validez de las situaciones o pensamientos provocados en cuanto al valor real de su contenido.
- Dificultad para algunas personas de elaborar historias suficientemente ricas en contenido y significado, debido a poca capacidad lingüísticas, problemas de organización de los pensamientos o disposición, lo cual afecta la calidad y la cantidad de la información necesaria.
- La entrevista conductual no considera la evaluación de elementos conscientes, tales como conocimientos y experiencias, lo cual debe obtenerse por otras vías, como lo son el currículo y las ofertas de empleo.

#### i.b Proceso de la Entrevista de Incidentes Críticos:

Debe comenzar con una charla para establecer el debido rapport con el candidato, y con ello aminorar cualquier ansiedad o expectativas, hablar del tiempo de duración de la entrevista y de sus características. Una vez que se ha creado la debida atmósfera o clima de la entrevista, se pueden introducir en los puntos claves del análisis. A medida que transcurre la entrevista se debe indagar sobre el grado y profundidad en el que el candidato posee las características diferenciales "predictoras requeridas por el cargo". (Ruíz, 2004).

Se puede mencionar la importancia de la empatía en este punto ya que la misma se refiere a la "identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro". Por otra parte, "la participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena". (Real Academia Española 2001)

El objetivo es conseguir que el candidato verbalice lo que hizo o dijo en situaciones de su pasado reciente con un nivel de detalle que permita construir una imagen clara de sus fortalezas y debilidades. Además se debe buscar información sobre lo que la persona pensó o sintió en esas situaciones, para conocer sus motivaciones, estilo y capacidades intelectuales y lingüísticas. (Ruíz, 2004).

La entrevista conductual focalizada transcurre en un tiempo relativo (1 a 2 horas máx.), en el cual se analizan al menos tres situaciones, a fin de focalizar en cada una de ellas, los puntos clave de interés, para conocer los pensamientos del candidato. (Ruíz, 2004).

Las empresas que manejan la entrevista conductual focalizada, utilizan esquemas de competencia dependiendo del cargo vacante, es decir, que el entrevistador deberá trabajar con los perfiles de competencias y deberá formular preguntas dirigidas a identificar competencias (Alles, 1999).

## 2.3.4.1.2 Etapas de la entrevista de Selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende las siguientes etapas:

Según Ansorena (2000) la preparación de la entrevista se basa en:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista: qué se busca o se pretende con ella.
- b) El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos.
- c) El entrevistador debe conocer en detalle la "ficha de requerimientos de cobertura del puesto de trabajo".
- d) El entrevistador deberá familiarizarse con el contenido del currículo vitae del candidato, para no acudir constantemente a el durante el desarrollo de la entrevista.
- e) El entrevistador deberá conocer previamente todo lo que pueda sobre el puesto y el candidato, deberá también planificar la entrevista, y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.
- f) Deberá preparar información para el candidato sobre el puesto ofrecido.
- g) Deberá disponer después de la entrevista del tiempo suficiente para anotar comentarios, mientras las impresiones están todavía frescas y antes que otros asuntos interfieran.

Los documentos básicos que el gestor de Recursos Humanos debería consultar con antelación a la entrevista y los cuales le permiten preparar su plan de exploración son los siguientes: guía de análisis de puestos de trabajo y definición de requerímientos, currículo vitae, pruebas psicotécnicas (si existen) y/o si es pertinente, entrevistas anteriores con el candidato (si existiesen)

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda comprobar con precisión la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante (Chiavenato, 2003).

2.3.4.1.2.2 <u>Estrategia de la Entrevista</u>: algunas de las tácticas y estrategias que el entrevistador necesita conocer con el fin de extraer la mayor cantidad de información útil de una conversación breve son las siguientes:

- a) Efectuar el plan de indagación: el entrevistador debe tener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que necesita para hacer su evaluación. La guía de entrevista que permite la indagación supone una ayuda en la planificación de la estrategia y el interrogatorio de la entrevista. La guía puede utilizarse como un modelo a partir del cual se prepara la entrevista, sin embargo, no debe ser seguida al pie de la letra que impida al entrevistador sacar provecho de las situaciones peculiares o poco comunes que se presenten. (Ansorena, 2000)
- b) <u>Efectuar preguntas abiertas</u>: las preguntas que pueden ser contestadas con "si" o "no" o con una sola frase, proporcionan únicamente una pequeña parte de la información y no estimula responder libremente, por el contrario, las preguntas abiertas, estimulan expresar ideas y dar información.
- c) Mantener la guía y control de la situación de la entrevista: la conversación de la entrevista de evaluación está más cuidadosamente planificada y controlada que en los contactos diarios de tipo social. Al hacer únicamente preguntas, el entrevistador dificulta su tarea, condiciona o enseña al candidato a que responda a preguntas, más que a estimularlo a que hable espontáneamente, sobre aspectos que puedan ser importantes.
- 2.3.4.1.2.2 <u>Preparación del Ambiente</u>: preparar el ambiente es un paso del proceso de entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. (Chiavenato, 2003).

La entrevista debe desarrollarse de manera confortable para el candidato, que contribuya a impresionarlo favorablemente y permita una conversación amistosa y reservada. Para ello, no deben encontrarse en el área física de la entrevista más personas que el entrevistador (o los entrevistadores), y el entrevistado (o los entrevistados). Si el seleccionador no dispone de una oficina totalmente para sí, recibirá a los aspirantes en una sala de espera u otro lugar apropiado. (Zerilli, 1973).

En la medida de lo posible, deben evitarse durante la entrevista las llamadas telefónicas, que interrumpen el diálogo; visitas de la secretaría o de otros colegas y avisar que se pase solamente las comunicaciones excepcionales; debido a que una

entrevista de selección no resulta en modo alguno perjudicada por interrupciones debidas a motivos importantes, con tal que sean breves y poco numerosas. (Zerilli, 1973).

En efecto, un área que garantice la privacidad, así como sus condiciones de iluminación, ventilación, confort de los muebles, decoración propiamente agradable, la ausencia de ruidos que generen barreras o interrupciones, no sólo redundará a favor de un adecuado clima, sino que permitirán una mejor concentración de la atención en los temas de la entrevista. (Sánchez, 2004).

No siempre es posible hacer la entrevista en privado, sin embargo, aunque no haya otras opciones y el entrevistador se vea forzado a entrevistar en un cubículo o en un sitio donde otras personas podrían oír la conversación; se debe prevenir a las personas que lo rodean, que va a hacer una entrevista, para que quizá dejen el sitio por un rato o, al menos bajen la voz. (Swan, 1992).

2.3.4.1.2.3 <u>Desarrollo de la Entrevista</u>: la entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento, para elaborar nuevas preguntas (estímulos), que le permiten retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. (Chiavenato, 2003).

Según Ansorena (2000), para llevar a cabo la introducción de la entrevista, se deben desarrollar los siguientes aspectos:

- a) Introducir la entrevista: se debe dedicar algún momento a efectuar la introducción de la entrevista de modo que, desde el primer momento, el candidato conozca sus objetivos, alcance y metodología.
- b) Justificar la entrevista: recordar el modo como concertó la entrevista y volver a fijar el objetivo de conocerse mejor el entrevistador y el entrevistado, a la vez de provocar una oportunidad para dar mayor información sobre el puesto ofrecido.

c) Reducir la ansiedad: el entrevistador debe utilizar un tono de voz adecuado y centrar toda su atención en el candidato. El primer papel del entrevistador consiste en acoger cordialmente al candidato.

Arthur (1987), señala que hay que tener en cuenta cómo se sienten los candidatos antes de ser entrevistados, ya que los solicitantes experimentan emociones tales como ansiedad, temor, nerviosismo o timidez, mientras hacen la antesala para ser evaluados. Por tanto, el entrevistador debe esforzarse un poco más para lograr mayor comprensión desde el principio de la entrevista, esto ayudará al aspirante a sentirse más cómodo y a comunicarse mejor.

- d) Hacer una charla introductoria: una vez que el entrevistador ha establecido el marco de la entrevista con una acogida amistosa y ambos están sentados cómodamente, todo está dispuesto para que comience la entrevista.
- e) Iniciar la entrevista: tan pronto como la conversación fluya, es el momento de comenzar la entrevista.

Los candidatos que esperan suelen estar notoriamente nerviosos, pero apenas entran en el escenario y se consiguen con un entrevistador que los saluda, los invita a entrar en la sala, les hace preguntas sobre el estado del tiempo, entre otros, rápidamente entran en confianza y el nerviosismo desaparece. El propósito de esta etapa es hacer que los candidatos empiecen a hablar y se tranquilicen. Es un proceso que dura unos cinco o diez minutos. (Swan, 1992).

Luego de la iniciación de la entrevista, el entrevistador debe seguir con el proceso de la entrevista, tomando en cuenta dos aspectos (el material y el formal), que están estrechamente relacionados:

f) Contenido de la entrevista: constituye el aspecto material, es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socio-económica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículo vitae, presentada por el candidato, la cual se amplia y aclara en la entrevista. (Chiavenato, 2003). g) Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es la manera como reacciona en una situación (modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones). Lo que se pretende es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales. (Chiavenato, 2003).

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible, para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que la misma dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario y esta depende de cada candidato. (Chiavenato, 2003).

- 2.3.4.1.2.4 Cierre de la Entrevista: según Ansorena (2000), luego del desarrollo de la entrevista se procede al cierre de la misma, tomando en cuenta los siguientes puntos:
- a) <u>Crear clima de cierre</u>: al finalizar la entrevista se debe preparar una salida y se debe dar la sensación al candidato de que se han cubierto todos los puntos que pretendían explorar.

Para sustentar lo anteriormente mencionado se hace referencia al autor Zerilli, (1973) cuando plantea que: el entrevistador habiendo llegado a un conocimiento suficiente del examinado, se encuentra en situación propicia para hacer un balance de los resultados obtenidos, y de comprobar al mismo tiempo si todos los puntos esenciales han sido tratados.

- b) Indicar los próximos pasos del proceso: no se debe terminar una entrevista sin haber comunicado al candidato cuales son los próximos pasos a dar en el proceso de selección; se le informará de los plazos aproximados que debe esperar y de lo que debe hacer.
- c) Comprobar disponibilidad y datos de localización: algunas veces, los candidatos cambian de dirección o disponen de domicilios provisionales durante el período de selección. Resulta imprescindible comprobar, antes de finalizar la entrevista, cual será la dirección y el teléfono de contacto útil en los próximos días/semanas.
- d) Pedir información complementaria: es imprescindible pedir al candidato que complete la información, con algunos datos que pudiese haber olvidado como el expediente académico, o los complementarios como titulaciones, entre otros.

Evaluación del Candidato: a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar de la entrevista, el entrevistador debe iniciar rápidamente la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si el entrevistador utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada, y si no tomó notas durante la entrevista, debe registrar los detalles. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si el mismo fue aceptado o rechazado y cual es su colocación respecto a los otros aspirantes al mismo cargo. (Chiavenato, 2003).

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación y el entrevistador necesita utilizarla con cierta precisión (presentación de resultados coherentes). El margen de error de la entrevista (tolerancia o varianza respecto de las medidas) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con gran objetividad las características ofrecidas por el candidato, con las requeridas por el cargo. (Sastre y Aguilar, 2003)

## 2.4 COMPETENCIAS

#### 2.4.1 Antecedentes

Desde la década de los 60 y principios de los 70 ha existido un movimiento preocupado por el estudio de las competencias en el ámbito de la Psicología Industrial

A principios de los 70 aparece el concepto de competencias, debido a que para Mc Clelland, los tests basados en actitudes o conocimientos no predicen el éxito en el trabajo, y tienden a discriminar minorías y candidatos menos privilegiados (Fallows, 1985). Mc Clelland sugirió a sus colegas identificar factores que pudiesen predecir el desempeño en el trabajo y no estuviesen sesgados por factores de raza, sexo o condición socioeconómica. (Dalziel et. al, 1996).

Otros autores identifican el surgimiento del tema sobre Competencias con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década de los 80, constituyendo la base de la políticas de formación y capacitación de la mano de obra; ubicándolo en aquellos países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que explica el énfasis que este concepto pone en los resultados y en las acciones. Una característica de concepto del Competencias es que acentúa la importancia en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, social o interpersonal. Esto permite orientar futuras acciones relacionadas con la Competencia laboral (Mertens, 1996).

Mc Clelland utiliza la entrevista de eventos conductuales con oficiales que se encontraban en el Departamento de Estado de los EUA y demostraban un desempeño superior para determinar cuáles factores eran mejores predictores del éxito en el trabajo.(Sastre y Aguilar, 2003.)

Es a partir de esto que Mc Clelland propone un enfoque cuya desviación fundamental para el análisis de roles de trabajos consiste en la evaluación de las competencias, se estudia a las personas que mantiene un desempeño exitoso en el trabajo, y define el rol de trabajo en función de las características y conductas de esas personas. (Mc Clelland, 1961),

Mc Clelland identifica principios para llevar a cabo investigaciones que permitan descubrir variables que sirvan para predecir la actuación en el trabajo. Los más importantes de estos principios son:

- a) Utilización de muestras representativas: esto consiste en comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
- b) Identificar las ideas y conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables: la medición de las competencias debe entrañar situaciones "abiertas", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas tipo "respuesta", en las que se debe elegir entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada.

Aproximadamente en los años 80, se introduce el concepto de la Competencia de los alumnos como fin del funcionamiento del aprendizaje, entendiéndose por concepto como el exigirse a uno mismo el desarrollo de los procesos de formación. Así, posteriormente la formación profesional adopta este concepto y lo une con los avances sobre el tema que se habían dado en Norteamérica hace aproximadamente 10 años atrás, y aporta el siguiente concepto: "La Competencia Profesional se basa en un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes vinculadas a una Profesión; amplía su radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como la organización del trabajo y a las actividades de planificación." (Colmenares y Silva, 1995).

Hyland (1994) por su parte, también remonta los orígenes del concepto de Competencias laborales a los años 60, señalando que el modelo de educación y entrenamiento basado en Competencias que surgió en los años 80 estaba dominado por una tendencia industrial más que educacional, aunque se haya modificado bastante, especialmente con los desarrollos posteriores. El autor afirma que los orígenes de la educación y entrenamiento basados en Competencias, están en el movimiento americano de los años 60, denominado pedagogía basada en desempeño.

El concepto de Competencias cambia su significado entre países, refiriéndose indistintamente a títulos educativos, categoría laborales, clasificaciones salariales, puesto de trabajo, y a cualquier combinación de los supuestos anteriores (Grootings, 1994).

Por otra parte, Mc Clelland (1961), propone una serie de supuestos, entre los cuales encontramos:

- a) Algunas personas se desempeñan en forma más efectiva que otras en cada cargo.
- b) Los empleados más eficientes realizan sus actividades en forma diferente, y poseen características o competencias distintas al compararlas con el resto de los empleados.
- c) El estudiar a los empleados sobresalientes representa la mejor forma de identificar las características que indicarían la presencia de su desempeño superior.
- d) Si bien las experiencias, las habilidades y los conocimientos, son necesarios para lograr un desempeño excelente, estos no son suficientes para garantizarlo; por lo que se requiere estudiar otros elementos tales como: actitudes, motivos, rasgos y estilo personal, para que este desempeño sea alcanzado.

e) Existen competencias más fáciles de identificar que otras. Las competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades son mas sencillas de detectar que las asociadas a los motivos, actitudes, estilos personales y rasgos de personalidad.

Mc Clelland (1961) en cuanto al procedimiento utilizado encuentra que, en primer lugar, diferencia dos muestras representativas una de personas con un rendimiento claramente superior y otra muestra compuesta por personas con rendimiento promedio y adecuado. Luego, intenta identificar las conductas de las personas que hacían su trabajo con éxito por medio de una técnica denominada Entrevistas de Incidentes Críticos. Estas entrevistas se derivan del método de incidentes críticos de Flanagan y la prueba de apercepción temática de Murray, y permite identificar a través de lenguaje, la presencia o no de las conductas esperadas emitidas por el entrevistado, asociadas con el desempeño exitoso en un cargo. Se le pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo, en las cuales haya tenido éxito o bien haya fracasado, describa esas situaciones y las narre detalladamente.

Por otra parte, Mc Clelland (1961) y sus compañeros analizaron las transcripciones literales de la entrevistas de incidentes críticos, tanto de las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, para así detectar las características que diferían entre ambas muestras, así como las conductas que mostraban los encuestadores de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. Normalmente, estas diferencias temáticas se traducen en unas definiciones codificables objetivas, que se pueden interpretar de forma fiable por diferentes observadores.

El enfoque de competencias se basa en la teoría de la motivación humana de Mc Clelland, la cual identifica tres motivos importantes en los individuos: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder. Mc Clelland y sus colegas han encontrado que los diferentes individuos tienen diferentes niveles en estos motivos, y si bien un motivo puede predominar en algunos individuos, los otros también se encontraran presentes, aunque sean de menor importancia para dicha persona (Mc Clelland, 1961).

## 2.4.2 Definición de Competencia

De todo lo anteriormente expuesto, se desprende la necesidad de definir el término "competencia". El mismo se puede conceptualizarse como:

- a) Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño superior en un rol de trabajo (Klemp, 1980, cit. por Boyatzis, 1982). Por lo que, para Boyatzis existiría una relación empírica entre las características como variable independiente y el desempeño en el trabajo como variable dependiente.
- b) Ciertas características o habilidades de las personas que hacen demostrar las acciones especificas apropiadas. Representan la capacidad que el individuo trae a la situación de trabajo (Boyatzis, 1982).
- c) La combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto (Le Boterf, G. y otros, 1996, cit. por Ruíz, 2004)
- d) Motivos, rasgos de carácter, concepto de sí mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conductas, en otras palabras, cualquier característica individual que se pueda medir de una manera fiable, y que se pueda demostrar que realmente diferencia de manera significativa los trabajadores que muestran un desempeño excelente de los simplemente adecuados, o los eficientes de los ineficientes (Hooghiemstra, cit. por Mitrani, 1994).
- e) Una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo/rol determinado dentro de un contexto organizacional especifico. Es lo que los individuos con un desempeño excelente demuestran: 1) más a menudo, 2) en situaciones diferentes y 3) con mejores resultados (Hay/Mc Ber, 1997)
- f) Conductas que permiten al empleado alcanzar metas criticas o lo que este debe hacer para lograr los objetivos del negocio (Hay/Mc Ber, 1997)
- g) Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las

conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel et. al, 1996).

De igual manera estos últimos autores plantean algunos aspectos que integran el concepto de Competencias, estos van desde lo más profundo y prácticamente immodificable de una persona (motivos), hasta aspectos que son observables y pueden ser modificables con una relativa facilidad (conocimientos y habilidades). (Dalziel et. al, 1996).

Para explicar las competencias se ha utilizado el símil del "iceberg", según el cual las habilidades y conocimientos se encontrarían formando el pico del mismo. Estas características son necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente. Realmente las características que hacen la diferencia se encuentran por debajo del agua. Las personas tienen mayor conocimiento de su rol social y su imagen de si mismo que de los rasgos y motivos. Los motivos se encuentran en el fondo del "iceberg" y deben ser identificados para realmente entender las competencias. Las que se encuentran en la parte baja del "iceberg" sugieren conductas que generan un éxito a largo plazo y aseguran que se cumplan las metas críticas. (Dalziel et. al, 1996).

A continuación se presenta el modelo antes mencionado:

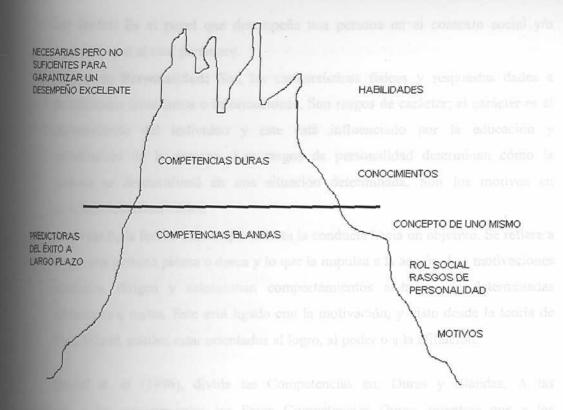


Figura Nº 3: Modelo del Iceberg: Dalziel et al, 1996.

Las Competencias son características fundamentales de las personas que indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo. Según Dalziel et. al (1996), existen cinco tipos de características de las Competencias que son las que conforman el Modelo del Iceberg:

- Habilidades: Son las capacidades cognitivas o de conducta que posee el individuo, las cuales pueden ser ocultas u observables. Es la capacidad intelectual o manual que tiene un individuo para desarrollar una tarea mental o física.
- Contenido de Conocímientos: Son los saberes adquiridos a lo largo de la vida, tanto técnicos como interpersonales. Es la información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- Concepto de Sí Mísmo: Está relacionado con la autoestima, con el cómo se valora a sí misma la persona y cómo se percibe. Ello se refleja en el comportamiento individual. Son las fortalezas y debilidades de cada persona. Es el concepto que una persona tiene de sí misma en función de su identidad, personalidad y valor.

- Rol Social: Es el papel que desempeña una persona en el contexto social y/u organizacional al cual pertenece.
- Rasgos de Personalidad: Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones. Son rasgos de carácter; el carácter es el temperamento del individuo y este está influenciado por la educación y socialización de la persona. Los rasgos de personalidad determinan cómo la persona se desenvolverá en una situación determinada. Son los motivos en características observables.
- Motivos: Es la fuerza interna que orienta la conducta hacia un objetivo. Se refiere a lo que una persona piensa o desea y lo que la impulsa a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas. Esto está ligado con la motivación, y visto desde la teoría de Mc Clelland, pueden estar orientados al logro, al poder o a la afiliación.

Dalziel et. al (1996), divide las Competencias en: Duras y Blandas. A las ilidades y los conocimientos les llama Competencias Duras, mientras que a los livos, rol social y conocimiento de sí mismo las denomina Competencias Blandas.

Vale la pena mencionar que los conocimientos y las habilidades generalmente son ibles y relativamente superficiales a las personas y estos son más fáciles de desarrollar. Intras tanto, los conceptos personales, los rasgos de personalidad y las motivaciones, aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. La formación es el ma más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la sonalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero son más efectivos dentro de proceso de selección.

Por otro lado, Le Boterf (1996), cit. por Ruíz (2004), expresa que la competencia se nuctura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el la actuar. El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen dejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este ponente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen utilizado empresas en la capacitación de su personal.

El mismo autor plantea querer actuar es el segundo componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino ambién a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de mido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, (1996), cit. por Ruíz, (2004).

Por último el tercer componente de la competencia, quizás el mas olvidado en la mirada tradicional, es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tene lo deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. (Le Boterf, (1996), cit. por Ruíz, (2004).

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y contributorios ma la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias requeridas" y tratar de identificar qué concerísticas poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (Spencer y Sencer, 1993 cit. por Da Silva y Rodríguez, 2003).

Por otro lado Dalziel et. al (1996), mencionan a Hooghiemstra, el cual plantea que se competencias pueden clasificarse en dos tipos: "diferenciadoras" y "umbral". Las diferenciadoras" son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un abajador con actuación mediana. Las competencias "umbral" o "esenciales" son las que se secesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Las competencias ferenciadoras y umbral para un determinado rol de trabajo provocan un patrón para la esción y adiestramiento del personal, ya que una vez identificadas, pueden utilizarse mo criterio para el ingreso de nuevo personal y para desarrollar al que ya se encuentra en arganización. (Dalziel et. al, 1996).

Siguiendo el mismo orden de ideas, Hooghiemstra plantea que las competencias se frencian en la medida en que pueden desarrollarse, por ejemplo, el contenido de conocimientos y las capacidades de conducta son más fáciles de enseñar, pero los motivos y los rasgos son los más difíciles recambiar y desarrollar; por lo que es recomendable, desde el punto de vista de la relación costo-beneficio, seleccionar y contratar a la persona que posea estas características, aun cuando no tenga los conocimientos y habilidades necesarias para la posición, ya que éstas se pueden desarrollar con un entrenamiento. (Hooghiemstra cit. por Dalziel et. al, 1996)

# 2.4.3 Identificación de Competencias

El proceso de identificación de las competencias según Hooghiemstra cit. por Dalziel y otros (1996), se da en dos fases:

En la primera fase se estudia en detalle a la organización, tanto en su entorno como en su ambiente organizacional. El análisis involucra estudiar las estrategias, estructura y cultura organizacional, con el fin de identificar tanto a los procesos críticos como roles y cargos claves.

# La segunda fase se da en cinco pasos:

- a) Se identifican criterios de efectividad, en el desempeño con base de datos sobre medidas de productividad, calidad y desempeño.
- b) Se selecciona la muestra diferenciando dos grupos de empleados, uno compuesto de personas con excelente rendimiento en su cargo y otro con rendimiento promedio.
- c) Se recolectan los datos a través de observación directa, panel de expertos, entrevista de eventos conductuales, inventarios de características del cargo o rol y análisis computarizado.
- d) Se analizan los datos para identificar las competencias de acuerdo a lo obtenido en el paso anterior.
- e) Se valida el modelo de competencia a través de entrevistas, panel de expertos y tests.

egin Boyatzis (1982), las competencias definidas claramente son:

- a) Observables: éstas pueden ser vistas u oídas, o los efectos de la misma pueden ser observados, por lo que se puede utilizar la observación directa o referencias provenientes de otras actividades.
- b) Vinculadas a una meta crítica: debe haber una conexión entre las competencias y las metas criticas.
- c) Alcanzables: las competencias que debe demostrar un empleado son aquellas que, dado el diseño de cargo/rol son alcanzables.

Por otro lado Naranjo (1996), establece la siguiente clasificación de competencias:

- a) Competencias Esenciales: "Aquellas necesarias para una actuación promedio".
- b) Competencias Diferenciadoras: "Aquellas referidas a discriminar la actuación laboral por encima del promedio establecido".
- c) Competencias Genéricas: "Aquellas que están relacionadas con el conocimiento técnico y el contenido del trabajo en sí". Se encuentran en relación directa con el trabajo desempeñado.
- d) Competencias Orgánicas: "Aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones". Se establecen en la función de la Visión y Misión de la Organización.

Por la índole de esta investigación se va a hacer un mayor énfasis en:

- a) Competencias Técnicas y/o profesionales: "Aquellas referidas a capacidades entendidas por conocimientos o habilidades". Son los conocimientos y las capacidades cognitivas que presentan los individuos. (Naranjo, 1996, p.130-131).
- b) Competencias Técnicas: Son características del cargo que la persona debe cumplir. (Ruíz, 2004).

Se puede considerar la clasificación de Mertens (1997), el cual las clasifica de la iente manera:

- a) Competencias Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de la producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
- b) Competencias Técnicas y/o Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.
- c) Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como son las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Las Competencias, para Hay Group (1998), pueden relacionarse con el desempeño un sencillo modelo de flujo causal, que indica que los motivos, rasgos, auto-concepto, onocimientos y habilidades sirven para predecir unas conductas que, a su vez predicen un sempeño concreto, como se muestra a continuación:

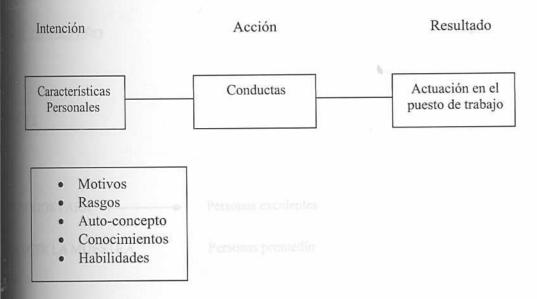


Figura Nº 4: Flujo Causal de las Competencias (Hay Group, 1998)

Hay/ Mc Ber (1997), describen las fases para identificar las competencias para lograr un desempeño excelente y las identifica de la siguiente manera:

# FASE 1: ANÁLISIS DE NEGOCIO

PASO 1: Revisar las estrategias del negocio

PASO 2: Revisar la estructura organizacional

PASO 3: Analizar la cultura organizacional

# FASE 2: DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

PASO 1

CRITERIOS DE Datos duros sobre ventas, ganancias, medidas de la

productividad, calidad, desempeño

EN EL DESEMPEÑO

PASO 2

CRITERIOS PARA Personas excelentes

ESCOGER LA MUESTRA Personas promedio

ANÁLISIS SISTEMÁTICO	Panel de Expertos
Y DESARROLLO DEL	Entrevista de Eventos Conductuales
MODELO DE	Observación Directa
COMPETENCIAS	Análisis Computarizado
	Inventario de características del cargo
PASO 4	
VALIDACIÓN DEL	Entrevistas
MODELO DE	Test

# FASE 3: EL RESULTADO ES UN CONJUNTO DE COMPETENCIAS PARA UN CARGO ESPECÍFICO

Orientación al Cliente

PASO 1

COMPETENCIAS

MODELO DE Motivación al Logro

EXCELENCIA Impacto Personal

Influencia Estratégica

Flexibilidad

Tolerancia al Estrés

PASO 2

APLICACIÓN DEL

Selección y Carrera

MODELO DE

Entrenamiento y Desarrollo

COMPETENCIAS

Evaluación del Desempeño

importantes de persones, edupos, comunidades o citalquier

Organización

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrolla la estrategia metodológica adoptada para la realización del estudio. Se describe el tipo de investigación y el diseño de la misma; se define la variable conceptual y operacionalmente; se señalan los elementos que definen la población, unidad de análisis y la muestra del estudio; y finalmente se dan a conocer las técnicas de recolección y procedimientos empleados para la recolección y procesamiento de la información.

## 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de *Tipo Descriptivo*. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, equipos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankhe, cit por Hernández et. al, 1998, p.60). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensione o competencias del fenómeno a investigar.

Con este tipo de estudio se pretendió describir de forma objetiva, organizada y actualizada las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de reclutamiento y selección.

# 3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue de campo, No Experimental de tipo Transeccional Descriptivo.

"La investigación de campo se basa en datos primarios, obtenidos directamente de la realidad por el investigador" (Sabino, 2000, p.97). En la presente investigación se recogieron datos primarios a través del acercamiento a la realidad de cada uno de los Industriólogos con desempeño por encima del promedio y los Industriólogos con desempeño promedio que formaron parte de la muestra.

En un estudio *No Experimental* no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. No existe manipulación de variables y se observan los fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural para después analizarlos. En el estudio no se manipularon las variables ni si pretendió ejercer control sobre ellas, si no que se observó las conductas en los Industriólogos con desempeño por encima del promedio y los Industriólogos con desempeño para determinar las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de reclutamiento y selección.

Atendiendo a la temporalidad de esta investigación, los datos fueron recolectados una sola vez en el tiempo, por lo tanto se trata de una investigación *Transeccional o Transversal*. Los diseños de investigación transeccional o transversal 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" (Hernández et. al, 1998).

# 3.3 Población, Unidad de Análisis y Muestra

#### 3.3.1 Población

La población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández et al, 1998). La población total o universo del presente estudio estuvo conformada por todos los Industriólogos que laborasen en el área de Reclutamiento y Selección de empresas de diferentes sectores económicos, en el área

metropolítana, que mostrasen su voluntad de participar en el estudio, que tuvieran más de maño en la empresa correspondiente y contaran con tres o cuatro años de egresados.

#### 3.3.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis se define como "las personas, organizaciones, quienes van a ser medidas." (Hernández et. al, 1998), es decir, es aquello que se va a analizar. Para definir la unidad de análisis es importante establecer quines van a ser medidos. En el presente estudio, la unidad de análisis estuvo constituida por los Industriólogos que laboraban en el área de Reclutamiento y Selección en empresas de diferentes sectores del área metropolitana, que tuvieran más de un año en la empresa correspondiente, contasen con tres o cuatro años de egresados y una evaluación de desempeño "por encima del promedio" y desempeño "promedio".

#### 3.3.3 Muestra

Una muestra suele ser definida como un subconjunto representativo de una población y su cualidad principal radica en que los resultados que se obtengan con el estudio de la muestra sean susceptibles de ser generalizadas al conjunto de la población (Sabino, 1992).

Es importante destacar que en un estudio cualitativo como el presente trabajo, no se busca una representatividad estadística de una muestra respecto al universo acotado, sino la representatividad de los casos con respecto a las proposiciones teóricas (Valles, 1999).

Para efectos del presente estudio, la muestra seleccionada fue de tipo No Probabilística e Intencional.

la muestra fue *No Probabilística* ya que la elección de los elementos no dependió obabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación y *ncional* porque su escogencia dependió del criterio del investigador de lo que es stra representativa.

Por lo tanto, para la consecución de los objetivos de esta investigación, la muestra ida con carácter intencional se basó en los siguientes criterios de selección:

Un grupo de Industriólogos con desempeño por encima del promedio y un grupo de Industriólogos con desempeño promedio;

Que laboren en el área de Reclutamiento y Selección de empresas de diferentes sectores económicos, en el área metropolitana;

Que han pasado más de un año trabajando en la empresa,

Que sean Industriólogos egresados hace tres o cuatro años, y

Manifiesten voluntad de participar en el estudio.

La ubicación de estos sujetos que cumplieran con las características anteriormente nadas, se hizo principalmente a través de entrevistas con Gerentes de Recursos os de empresas de diferentes sectores económicos, que se ubican en el área olitana; los cuales basándose en las evaluaciones de desempeño de los ólogos que laboran en el área de reclutamiento y selección de sus respectivas aciones, nos brindaron la información requerida para entrevistar a los sujetos que m con los criterios de la muestra y de esta forma pudimos conformar los grupos que remente fueron entrevistados para hacer la recolección de los datos necesarios para io.

Es de esta forma como la muestra final estuvo conformada por cinco (5) ólogos cuyo supervisor inmediato lo catalogó como "por encima del promedio y 5) Industriólogos cuyo supervisor inmediato lo clasificó como "promedio", cientes a cinco (5) empresas distintas ubicadas en el área metropolitana. De lo se desprende que la N total de la muestra fueron diez (10) sujetos.

#### nición de la Variable

Cuando se había de variables, según Hernández et. al (1998), se hace referencia, nente, a una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse

En el presente estudio no se manipularon variables; se investigo una variable única al: Competencias Técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño en el proceso de Reclutamiento y Selección", la cual se define conceptual y inalmente de la siguiente forma:

ción Conceptual: Características propias que permiten lograr un desempeño nte en el cargo / rol de reclutador y seleccionador en organización especifica. (Hay,

ción Operacional: Conjunto de acciones típicas y diferenciadoras en el niólogo en el conocimiento del entorno organizacional, manejo y ejecución del o de reclutamiento, y manejo y ejecución del proceso de selección..

La variable estudiada estaba conformada por dimensiones y cada una de las cuales ze dividen en sub-dimensiones:

#### isiones:

desempeño exitoso en el proceso de Reclutamiento y Selección. A su vez, esta sión se divide en las siguientes sub-dimensiones:

Conocimiento de la Cultura Organizacional.

Conocimiento de los valores organizacionales.

Conocimiento de la estrategia organizacional.

Conocimiento de la estrategia de Recursos Humanos.

# nejo y ejecución del proceso de Reclutamiento:

- Conocimiento de las técnicas aplicadas para el Reclutamiento interno.
- Conocimientos de las técnicas aplicadas para el Reclutamiento externo.

# mejo y ejecución del proceso de Selección:

- Planificación de la entrevista.
- Manejo de la apertura de la entrevista.
- Capacidad de interacción durante la entrevista.
- Manejo de cierre de la entrevista
- Resumen de la entrevista

Todo ello se define y se operacionaliza en la tabla Nº 1:

VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	TEME
Competencias	Características propias	Conjunto de acciones típicas y	Conocimiento	Conocimiento de	* Reconocimiento	1 ¿Qué factores de la
Técnicas	que permiten lograr un	diferenciadoras en el	del Entorno	la Cultura	de los factores	cultura organizacional
presentes en	desempeño excelente en	Industriólogo, en el	Organizacional		culturales de la	de su empresa son
el	el cargo / rol de	conocimiento del entorno	No composite of the		Organización	fundamentales que
Industriólogo	reclutador y	organizacional, manejo y				tengan afinidad con las
para un	seleccionador en	ejecución del proceso de	MILITER STATE OF THE STATE OF T	A HIPTON AND AND AND AND AND AND AND AND AND AN		personas que quieren
desempeño	organización especifica.	Reclutamiento y manejo y				ingresar o ya trabajan
exitoso en el	(Hay, 1992)	ejecución del proceso de				en esta empresa?
proceso de		Selección.	}	location de la	e 6 ¿Cuites	2 ¿De qué manera se
reclutamiento				Conocimiento de	* Reconocimiento	manifiestan los valores
y selección				los Valores	de los valores	de su organización?
,				Organizacionales	organizacionales	3 ¿Cuáles valores
						organizacionales
						considera deben estar
						presentes en las
		1				personas que entrevista?

CONCEPTOAL	OPPERACTORAL		Martinines !	WHITE ASSESSMENT	
					usted, tieren los valores organizacionales en el manejo y ejecución de sus funciones?
			Conocimiento de la Estrategia Organizacional	* Conocimiento de la misión y visión de la empresa	5 ¿Me podría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cual usted pertenece?
				* Identificación de los objetivos estratégicos de la Organización	6 ¿Cuáles de los objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de Reclutamiento y Selección?
		<i>#</i>		de la Organización	vincules can los objetivos estrategicos de la organización?

	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	DIMENSION	DIMENSIÓN	INDICADORES	17 1.000
WINES.	CURICEPION.	OF SERVICE				7 ¿Cómo el proceso de Reclutamiento y Selección responde a los objetivos estratégicos de la organización?
				Conocimiento de la estrategias de RRHH	* Identificación de los actores del entorno que impactan en la gestión de Recursos Humanos	8 Al considerar el entorno de la organización. ¿Qué actores o instituciones externos impactan directamente en la gestión de Recursos
			Manejo y ejecu del junceso		ra ostrategias para buscas	Humanos? De que manera se
			Rechampenis	Reclationient	*Capacidad de alinear los objetivos de Recursos Humanos con los objetivos de la Organización	9 ¿Qué objetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los objetivos estratégicos de la
						organización?

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
				*Identificación de las estrategias de Recursos Humanos con el proceso de Reclutamiento y selección	10 ¿De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el cumplimiento de sus funciones?
	<i>*</i>	Manejo y ejecución del proceso de Reclutamiento	Técnicas aplicadas para el Reclutamiento Interno	*Conocimiento de las estrategias para buscar candidatos dentro de la Organización	11 ¿De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una vacante?
	CONCEPTUAL		Manejo y ejecución del proceso de Reclutamiento	Manejo y ejecución del proceso de aplicadas para Reclutamiento el Reclutamiento Interno	Manejo y ejecución  del proceso de Reclutamiento y selección  Manejo y ejecución  Técnicas aplicadas para estrategias de Recursos Humanos con el proceso de Reclutamiento y selección  *Conocimiento de las estrategias para buscar candidatos dentro de la Reclutamiento Interno  Torganización

VARIABLE	CONCEPTUAL.	OPERACIONAL.		18.00 S.000 & 1.00	CTENES
			Conocimiento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo	* Toma de decisión para la búsqueda de candidatos fuera de la Organización	12 ¿Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a la organización?
				* Conocimiento de las técnicas aplicadas para la búsqueda de candidatos externos a la organización	13 Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos externos según la vacante.

del proceso de Selección	The second second second second	*Conocimiento de las funciones del cargo.	14 Indiqueme ¿cómo se prepara para obtener la información de las funciones del cargo vacante?
	• Men condu on to a entres	*Recolección de información requerida y necesaria para la realización de la entrevista.	15 Descríbame ¿cómo recolecta la información para llevar a cabo la entrevista?  16 ¿Sigue usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

		DIMENSION	información necesaria para la escogencia del tipo de entrevista a ejecutar.	17 ¿En qué se basa para la escogencia de la técnica de entrevista?
			* Preparación del área en la que se llevara a cabo la entrevista.	18 Podría usted describir ¿cómo selecciona el lugar apropiado para llevar a cabo una entrevista?
		Manejo de apertura de cotrevela	* Identificación de las condiciones adecuadas del área en la que se llevará a cabo la entrevista.	19 ¿Qué factores toma en consideración al momento de preparar el lugar en el que se lleva a cabo la entrevista?

VARIABLE.	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	SUB-DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
						20 ¿Cómo prepara el área física donde se va a realizar la entrevista?
# # # # # # # # # # # # # # # # # # #				Manejo de la apertura de la entrevista	*Manejo de la iniciación de la entrevista  *La ablecimento y managemento de compaña dos solo la entrevista	21 ¿Me podría dar un ejemplo de cómo inicia usted una entrevista?  22 ¿Qué lo lleva a utilizar ese tipo de enfoque de iniciación de la
						entrevista?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	İTEMS
					*Mantenimiento del rapport en el proceso de la entrevista  * Establecimiento de un ambiente de confianza y armonía en la entrevista	23 Deme un ejemplo de ¿cómo hace para "romper el hielo" con la persona entrevistada?  24 ¿De qué manera alcanza un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado?
				Capacidad de Interacción durante la entrevista	*Establecimiento y mantenimiento de empatía durante la entrevista	25 ¿ Qué hace para "ponerse en los zapatos del otro"?  26 Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted considere que logró establecer empatía.

rlu

mdo?

	CONCEPTUAL	OPERACIONAL	BUNGERSON		
					27 De igual manera me gustaria que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo dificultades o no logró ser empático
				* Establecimiento y	28 ¿Cómo maneja la entrevista para
				mantenimiento de la comunicación durante la entrevista.  * Conocimiento de las técnicas para entablar comunicación durante la entrevista	que el intercambio de información fluya?  29 Descríbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para entablar la comunicación.
		*		* Capacidad de escucha activa	30 Déme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le está comentando?

	CONCEPTION.	off machona.	DISTENSION	Extracción y recaudación de	31,- Describane ¿cômo obtiene la
				la información requerida	información requerida para la posterior toma de decisiones?  32 ¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del candidato es la que considera más
					eficiente?
				* Identificación de los factores que determinar a el entrevistado es apto para el puesto	33 Déme un ejemplo en la que se evidencie la efectividad de las técnicas de recolección de la información utilizadas por usted.
		*			

		,	Marie del circo	* Identificación de los factores que determinan si el entrevistado es apto para el puesto	para obtener la información que requiere del candidato?  35 ¿Me podría dar un ejemplo del tipo de preguntas que usted formula?  36 ¿Qué factores considera para determinar que el candidato sea apto para ocupar la vacante que busca?
				porte candidate.	cileras el caralidato sobre la información que le solicita?

		información recolectada /	de que tiene toda la información que necesita?  38 ¿Cómo inicia el proceso de cierre de una entrevista?
	Manejo del cierre de la entrevista	* Aportar respuestas acerca de la información solicitada por le candidato.	39 ¿Qué función cumple para usted el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato?  40 ¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información que le solicita?

	The state of the s		despedida	la despedida del candidato en la entrevista.
in oneccinie		Resumen de la entrevista	* Vaciado de la información recogida.	42 ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?
currenta y cúntro (44) pro taba y experiencias del o ou de la inverrigación. La partas erdanadas y reduc informates claves estaba	n est de recoilención de dat poporciónmen la inform poporciónmen la inform en descripción jos enci	ne que se parde utilizar j dir y las competencias que condo a que las competen	* Análisis y toma de decisión.	43 ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato? 44 ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?  Déme un ejemplo.

middle impjor que

# 15 Técnica e Instrumento de recolección de datos.

#### 3.5.1 Técnica:

Según Hurtado (1998), las técnicas de recolección de datos son aquellas que comprenden los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a la(s) pregunta(s) de investigación. Para cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación, la técnica que tiene mayor correspondencia con los métodos seleccionados para estudiar, describir y analizar el problema de investigación, es la técnica de la entrevista.

"La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas se sitúan frente a frente, para que una de ellas haga preguntas (obtener información), y la otra responda (proveer información) (Hurtado, 1998).

Dentro de la técnica de entrevista se utilizó la entrevista de incidentes críticos, ya que esta es "la técnica más potente que se puede utilizar para identificar las competencias asociadas a un desempeño superior y las competencias que serán relevantes en el futuro". (Dalziel, et. al, 1996, pág.79). Debido a que las competencias técnicas son observables, la mejor forma de identificar y recolectar las competencias del Industriólogo, fue a través de esta técnica

La utilización de esta técnica de recolección de datos tuvo su justificación debido a que fueron los mismos sujetos con desempeño "por encima del promedio" y sujetos con desempeño "promedio" quienes proporcionaron la información, nadie mejor que la misma persona involucrada para referir acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o hace.

La entrevista se estructuro para fines de este estudio, a través de una guía de entrevista, la cual consistió en cuarenta y cuatro (44) preguntas que aunque permitían la libre exposición de conocimientos y experiencias del entrevistado, guardaban relación lígica y precisa con los objetivos de la investigación. La entrevista se caracterizó por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados; con este tipo de entrevista se alcanzó la medición de las respuestas, ya que las entrevistas realizadas a los informantes claves estaban dirigidas a la comprensión de timo ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección

La entrevista se aplicó tanto a los Industriólogos con desempeño "por encima del promedio" como a los Industriólogos con desempeño "promedio". Cabe destacar que los sujetos estudiados se mostraron muy abiertos a revolar información sobre como manejan y ejecutan el proceso de Reclutamiento y Selección, por sus partes los investigadores esclarecieron que la información suministrada sería usada con carácter estrictamente académico y por ende confidencial.

Es importante señalar que los autores de la presente investigación fueron quienes como investigadores establecieron un contacto directo y personal con cada uno de los entrevistados. Esto permitió reducir cualquier influencia o interferencia en la obtención de la información, lo que dio confiabilidad a los datos y sirvió para conocer de fuente directa las experiencias y conductas que sobre el tema reunían los entrevistados o Industriólogos.

Para llevar a cabo las entrevistas de incidentes críticos se efectuaron los siguientes

- a) Elaboración del Guión de entrevista.
- b) Validación del guión por expertos.
- c) Solicitud vía telefónica de las citas para realizar las entrevistas.
- d) Organización y ejecución del cronograma de entrevistas según la disponibilidad de los entrevistados.

#### 3.5.2 Instrumento

Para la aplicación de la técnica de entrevista de incidentes críticos se utilizo un guión, contentivo de cuarenta y cuatro (44) preguntas que permitieron medir cada una de las dimensiones de la variable del estudio (Ver Anexo B)

# 3.5.2.1 Validación del Instrumento de recolección de los datos

Con la finalidad de determinar la validez del guión de entrevista, se sometió, a la relación de especialistas en la materia, la operacionalización inicial del instrumento (Ver sero A). Estos expertos fueron los encargados de analizar y evaluar que la variable así sus indicadores estuviesen clara y correctamente medidos en el instrumento de relección. La evaluación de los expertos se presenta en un cuadro resumen, a retinuación:

Libla Nº 2

Secrencias y Recomendaciones de expertos validadores

Esperto Validor	Sugerencias y Recomendaciones
Iné Taricani	- Opina que el guión de entrevista esta bien conceptualizado y definido.
n Psicología	las o con los Gerentes de Recursos Humanos
pecialista en Competencias	- Considera que el carácter exploratorio del instrumento es suficiente.
Brecialidad en Metodología y Psicometría	erica de establecidos para la mireatra.
Mo Lira Cherente	- Manifiesta que el guión de entrevista es claro y
le Relaciones Industriales/ Industriólogo	sencillo.
genalidad en Desarrollo Organizacional	- Mejorar aspectos de la tabla operacionalización
lastria en Ciencias Administrativas	ección de exás una de las organizaciones. Snica con cada uno de los sujetos seleccionado
ина Моссіа	- Opina que no se esta operacionalizando ninguna
ic en Psicología	competencia ya que se hace mucho énfasis en conocimientos y procedimientos; y las
occialista en Competencias	competencias se refieren a comportamientos.
	- La experta señala que la entrevista de incidentes críticos es complicada y requiere de muy buen
	manejo del arte de entrevistar y analizar la información.

Posteriormente se practicaron las correcciones sugeridas por los expertos, lo que levó a realizar algunas modificaciones en el instrumento antes de su aplicación, esto se puede apreciar en el Anexo B, que muestra el guión de entrevista utilizado para la realización de este estudio.

# 36 Procedimiento de Recolección de los Datos.

El procedimiento de recolección de los datos se desarrolló de la siguiente manera:

- a) En primer lugar, se hizo una búsqueda de Gerentes de Recursos Humanos de empresas de diferentes sectores económicos del área metropolitana.
- b) Se procedió a realizar las llamadas telefónicas y los envíos de correos electrónicos pertinentes para establecer el contacto con los Gerentes de Recursos Humanos
- c) Se concertó una cita con los Gerentes que accedieron a que se realizara la investigación en sus organizaciones y que nos manifestaron que contaban con sujetos que cumplían con los criterios de establecidos para la muestra.
- d) En la entrevistas con los Gerentes de Recursos se escogieron ron los sujetos a ser entrevistados, debido que basándose en las evaluaciones de desempeño, nos brindaron la información de quienes eran los Industriólogos con desempeño "por encima del promedio" y los Industriólogos con desempeño "promedio" que laboran en el área de Reclutamiento y Selección de cada una de las organizaciones.
- e) Luego se hizo contacto vía telefónica con cada uno de los sujetos seleccionados a ser entrevistados, para conocer su disponibilidad de tiempo y voluntad para participar en el estudio.

Posteriormente, se procedió a aplicar personalmente la entrevista a cada uno de los sujetos que finalmente formaron parte de la muestra que permitió la recolección de la información requerida en la presente investigación.

Una vez recolectada dicha información se procedió a transcribir cada uno de los casetes en los cuales se encuentran grabados las respuestas suministradas por los sujetos de estudio.

Recopilada toda la información se hizo necesaria ordenarla para descubrir las palabras y conceptos vinculados con las categorías del análisis.

Se utilizó la técnica de análisis de contenido, "El análisis de contenido es un método para analizar y estudiar las comunicaciones de una manera sistemática, objetiva y cuantitativa, que permite medir las variables" (Kerlinger, 1981).

Según Hernández et. al., (1998) es una técnica que puede ser aplicada a cualquier forma de comunicación. Con base a esta definición se utilizo el análisis de contenido con el objetivo de describir y sistematizar la información.

Según Berelson, cit. por Hernández, et. al., (1998), el análisis de contenido prosigue:

- a) Describir tendencias en el contenido de la entrevista.
- b) Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación.
- c) Identificar características de los comunicadores.

De esta forma se puede indicar que los datos recogidos sirvieron para dar respuestas a las preguntas planteadas, lo cual permitió su agrupación y comparación lo que facilitó el procesamiento y análisis de los resultados.

contar recomendaciones que publicaen opientar a limitas bive tagaciones

# CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo concentra la atención en el análisis y la discusión (análisis comparativo y effico) de los resultados obtenidos en el estudio.

El análisis de contenido es la técnica de análisis de datos a utilizar para este estudio ya que al aplicar la entrevista de incidentes críticos como recolección de datos, se va a extraer de les relatos de los sujetos entrevistados, las competencias que se infieran de estas entrevistas y si poder identificar las competencias que se hacen presentes para un alto desempeño.

La discusión de los resultados se realizó en función del marco teórico que orientó el estudio considerando varios de los autores expuestos.

El análisis de los resultados se basó en cuadros contentivos de las informaciones y hallazgos que se recolectaron en las entrevistas realizadas.

El análisis de contenido es una técnica útil para analizar los procesos de comunicación a diversos contextos, permite conocer las actitudes de un grupo de personas mediante el milisis de sus discursos. (Hernández et al, 1998).

Este análisis comparativo y crítico permitirá identificar las competencias técnicas resentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en reclutamiento y selección, llegar a anclusiones, presentar recomendaciones que pudiesen orientar a futuras investigaciones. TABLA  $N^{\circ}$  3: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio" a la pregunta  $N^{\circ}$  1 del instrumento

1.- ¿Qué factores de la cultura organizacional de su empresa son fundamentales para que haya afinidad con las personas que quieren ingresar o ya trabajan en esta empresa?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Para la organización que trabajo actualmente es muy necesario que las personas tengan la competencia de
	escucha activa, ya que nosotros reclutamos teleoperadoras los cuales necesitamos que sean personas que a través de la comunicación telefónica con los clientes, diagnostiquen el inconveniente que el cliente tenga, o el reclamo, o la gestión que el cliente quiera hacer y ya que no se encuentran frente a frente, cara a cara,
SUJETO 3	es más difícil, entonces esto sería una de las competencias principales, aparte, sería la rapidez para conocer las aplicaciones que se manejan, que manejan cada uno de los servicios, la competencia de ser muy fluido verbalmente, en cuanto a la rapidez, es importante que tengan la facilidad para manejar las
	microcomputadoras y que sean abiertos a la tecnología y a los cambios, ya que constantemente se están haciendo variaciones en las aplicaciones y ellos deben manejar estas variaciones.
SUJETO 2	Perfil de la compañía muy marcadogente activa, gente joven, gente que le interesa crecer, que le
	interesa un plan de carrera, que a lo mejor no se mueva tanto por un sueldo, sino por un desarrollo dentro de la compañía.
SUJETO 3	Una de las cosas fundamentales es la disponibilidad de trabajar en equipo, el dinamismo, la movilidad, la rapidez, deben ser proactivos, ya que la cultura organizacional exige el máximo de esa persona.
SUJETO 4	Adaptabilidad, orientado al logro, trabajo en equipo y buena preparación para ser los mejores.
SUJETO 5	El principal factor es la adaptabilidad al cambio, ya que por el tipo de empresa se dan cambios constantes, la flexibilidad, autocontrol o capacidad para manejar emociones ya que tratamos con un gran numero de clientes y personas jóvenes.

TABLA Nº 4: Respuestas expresadas por los sujetos promedio a la pregunta Nº 1 del instrumento

1.- ¿Qué factores de la cultura organizacional de su empresa son fundamentales para que haya afinidad con las personas que quieren ingresar o ya trabajan en esta empresa?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Depende del cargo, pero busco capacidad de adaptarse al cambio, honestidad y responsabilidad.
SUJETO 2	Adaptabilidad, trabajo en equipo, ganas de crecer y orientación al logro.
SUJETO 3	Saber dominar el estrés, ser proactivo, trabajar en equipo, personas jóvenes porque es un ambiente joven, con ganas de trabajar
SUJETO 4	Tenemos una cultura particular por ser una empresa transnacional se buscan personas que tengan valores bien establecidos, que estén orientados a resultados y logros, orientados a clientes, personas con liderazgo y con competencias bien definidas dependiendo del perfil que estamos buscando.
SUJETO 5	Tienen que ser personas definitivamente orientadas a la atención al cliente y con mucha flexibilidad, estos son dos factores fundamentales para trabajar en esta organización.

Umensión: Conocimiento del Entorno Organizacional

Sub-dimensión: Conocimiento de la cultura organizacional

Indicador: Reconocimiento de los factores culturales de la organización

tems:

Le Qué factores de la cultura organizacional de su empresa son fundamentales para que haya afinidad con las personas que quieren ingresar o ya trabajan en esta empresa?

Considerando la tabla Nº 3 de respuestas aportadas por los sujetos "por encima del romedio", se extrajeron las siguientes frases más resaltantes que nos permitirán su análisis: sujeto 2 "gente activa, gente joven; gente que le interesa crecer, que le interesa un plan de carrera"; sujeto 3 "trabajar en equipo, el dinamismo, la movilidad, la rapidez, deben ser proactivos"; sujeto 4 "adaptabilidad, orientado al logro, trabajo en equipo y buena preparación para ser los mejores"; y por último el sujeto 5 "adaptabilidad al cambio, ya que por el tipo de campresa se dan cambios constantes, la flexibilidad, autocontrol".

Contrario de las anteriores respuestas, se puede mencionar al sujeto 1 "por encima del promedio", el cual no alinea su respuesta a los factores de la cultura, sino más bien sobre las competencias que debe tener un candidato para ocupar un cargo particular de su organización, pero sin embargo, menciona que los candidatos deben ser rápidos y abiertos a la tecnología y a los cambios.

for electrique se usan, la nisució est la permes de gesirón del necurso hintir in

De igual manera, considerando la tabla Nº 4 de respuestas aportadas por los sujetos promedio" se observaron las siguientes contestaciones: el sujeto 1 expresa "busco capacidad de adaptarse al cambio; el sujeto 2 "adaptabilidad, trabajo en equipo, ganas de crecer y orientación al logro"; sujeto 3 "saber dominar el estrés, ser proactivo, trabajar en equipo, personas jóvenes, porque es un ambiente joven"; y el sujeto 5 "orientación al cliente y con mucha flexibilidad".

Se puede observar que solo el sujeto 4 "promedio" hace referencia al término cultura dentro su empresa "tenemos una cultura particular por ser una empresa trasnacional, se buscan personas que tengan valores bien establecidos, que estén orientados a resultados y logros",

mentras que los otros sujetos se basan en las características que deben tener las personas para oder trabajar e identificarse con la organización.

Al examinar de manera general tanto los sujetos "por encima del promedio" como los promedio", se extrae que coinciden en determinar tanto en los aspirantes como en los que ya rabijan en la empresa, características particulares que identifican la cultura organizacional de us respectivas empresas, mas no un conocimiento integral del término cultura organizacional.

Se puede observar que solo el sujeto 4 "promedio" hace referencia al término cultura dentro su empresa "tenemos una cultura particular por ser una empresa trasnacional, se buscan personas que tengan valores bien establecidos, que estén orientados a resultados y logros", mientras que los otros sujetos se basan en las características que deben tener las personas para poder trabajar e identificarse con la organización.

Tomando en cuenta los autores expuestos en el Marco Teórico que nos permitan sistentar los resultados antes expuestos, se puede extraer la referencia de los autores Salinas y Tovar (1999), los cuales plantean que antes de reclutar se debe determinar con precisión la filosofía de la organización en materia de relaciones humanas, y en consecuencia, las características que desea que tenga el grupo humano que la integra. Se deben tomar en cuenta fiversos factores culturales, entre ellos la reputación de la organización, el prestigio de petenecer a ella, la buena voluntad que se genera en los primeros contactos, los rocedimientos éticos que se usan, la justicia en la normas de gestión del recurso humano, catre otros; tal como se evidenció en los sujetos de estudio que todos hacen referencia a las características que deben tener los candidatos o trabajadores para encajar en sus respectivas reanizaciones.

Lo anterior pone en evidencia, que el conocimiento de la cultura organizacional no es ma competencia diferenciadora entre los sujetos objeto de la muestra, sino una competencia tenica presente en el desempeño de sus funciones.

TABLE Nº 3: Respuestas expressidas por los sujetos "por encima del promedio" a la pregunta Nº Z del instrumento

2,- ¿De qué manera se manifiestan los valores de su organización?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	En la organización uno de los valores definitivamente más importante es la responsabilidad, el personal allí es muy autónomo en su función, tu tienes tus tareas y las debes cumplir y a nadie le importa mucho lo que tu hagas en el día pero si que vayas generando, mas que como los generes es tu responsabilidad, si quieres estar temprano o hasta tarde, hacer mucho trabajo o poco, las formas de automatizar tus procesos
	y de simplificarlos es totalmente autónomo, con tal que generes el resultado que se te asigne generar. La autonomía también es un valor fundamental, también cumplir con los tiempos de respuesta asignados ya que nosotros respondemos a las requisiciones de los clientes y si te dicen un día, pues no puedes estar pidiendo lapsos de prórrogas, porque hay dinero, hay penalizaciones por medio y hay que contar con eso para ser lo más eficientes posibles.
SUJETO 2	Buscar a los mejores recursos, que las cosas se hagan bien, con respecto al reclutamiento, que sean las mejores personas, explotar los recursos para buscar a las personas. Hacer las cosas bien.
SUJETO 3	Se ven manifiestos valores culturales ya que constantemente se organizan muchas actividades, concursos y el personal se siente totalmente identificado con la compañía y en el día a día los protectores de pantalla recuerdan los valores organizacionales, responsabilidad, trabajo en quipo, el cumplimiento con los tiempos de respuesta, entre otros.
SUJETO 4	Se manifiestan en la responsabilidad, la ética y la capacidad de dar respuestas claras.
SUJETO 5	Los valores están presentes en el día a día, se manifiestan en el trabajo en equipo y en la responsabilidad de dar repuestas rápidas a nuestros clientes internos

Ant.A 8" 6: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta Nº 2 del instrumento

### 2.- ¿De qué manera se manifiestan los valores de su organización?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Los veo manifiesto en la gente, a través de sus conductas, a través de cómo se desempeñan
SUJETO 2	En el día a día y más que todo con los hechos, en el compromiso de la gente, se sientan identificados y no le importa quedarse más horas de trabajo aunque no sean pagadas con tal de cumplir con los objetivos y como los empleados se expresan de la organización.
SUJETO 3	Los valores los observo en el día a día se ven en la forma como realizan el trabajo, en el trato con los superiores y los compañeros de trabajo y como se manejan los procesos.
SUJETO 4	Los veo con la gente cuando trabaja y se entrega, como están integrados a una cultura de la compañía, como hacen para cumplir los objetivos de la compañía, como de alguna forma cuando entra a la organización, se siente parte de ella, esto se incluye en su vida cotidiana.
SUJETO 5	Se manifiestan en la atención al cliente y la flexibilidad porque la empresa es joven y esta cambiando constantemente por lo que hay que adaptarse a los cambios rápidamente y de una manera exitosa.

Mmensión: Conocimiento del Entorno Organizacional

Mi-dimensión: Conocimiento de los Valores Organizacionales

Indicador: Reconocimiento de los valores organizacionales

tems

L¿De qué manera se manifiestan los valores de su organización?

La información suministrada por los sujetos "por encima del promedio" extraída de la tibla Nº 5 evidencía que cuatro de cinco sujetos entrevistados (sujetos 1, 3, 4 y 5) conocen se valores de su organización tal como se presenta a continuación: sujeto 1 expresa "la responsabilidad...la autonomía también es un valor fundamental, también cumplir con los relores organizacionales, responsabilidad, trabajo en quipo, el cumplimiento con los tiempos de respuesta, entre otros"; el sujeto 4 plantea "se manifiestan en la responsabilidad, la ética y la base de día a día, se manifiestan en el trabajo en equipo y en la responsabilidad de dar repuestas rel día a día, se manifiestan en el trabajo en equipo y en la responsabilidad de dar repuestas repuestas clientes internos". El único sujeto que se desvía de la respuesta es el sujeto 1 ya que se refiere a los valores en sus funciones y no como se manifiestan los valores en su reganización, tal como se presenta a continuación "buscar a los mejores recursos, que las mass se hagan bien, con respecto al reclutamiento, que sean las mejores personas, explotar los mussos para buscar a las personas. Hacer las cosas bien".

Por otra parte, como se puede observar en la tabla Nº 6 los sujetos "promedio" no mestran evidencia de conocer cómo se manifiestan los valores de su organización, sólo uno lecinco, da una respuesta acorde a la pregunta "se manifiestan en la atención al cliente y la lexibilidad".

Los sujetos restantes de este grupo, si bien expresan que los valores se ven en el día a a y en la gente, no hablan del valor manifiesto como tal, es decir, pareciera ser que no mocen los valores organizacionales claramente, o no manifiestan conocerlos.

Con lo anteriormente señalado se puede mencionar al autor Robins (1996) para austentar que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes, la motivación, y porque afluyen en las percepciones de las personas en ellas inmersos.

Pareciera que en esta pregunta se encuentra una competencia técnica diferenciadora time ambos grupos, la cual se encuentra presente en los sujetos "por encima del promedio" y men los sujetos "promedio" en cuanto a conocer abiertamente la manera como se manifiestan la valores en sus respectivas organizaciones.

instrumento

# 3.- ¿Cuáles valores organizacionales considera deben estar presentes en las personas que entrevista?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Compromiso, lealted y bonestidad.
SUJETO 1	Actualmente uno de los valores con los que las personas deben tener afinidad en mis procesos de selección, deben ser personas que sean de aprendizaje muy rápido, orientadas a resultados, a los logros y que trabajen por objetivos y que también que sean responsables a la hora de cumplimiento de sus tareas en general.
SUJETO 2	Honestidad, búsqueda de la excelencia, gente abierta, con mentalidad abierta, que busquen ir más allá, o buscar otras opciones para hacer las cosas, diversidad.
SUJETO 3	Uno de los principales es que el candidato debe ser innovador y creativo, que brinde calidad en la atención al cliente, compromiso e identificación con la empresa.
SUJETO 4	Trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad y compromiso con la organización.
SUJETO 5	Espíritu emprendedor, adaptabilidad, flexibilidad, trabajo en equipo, cuando yo entrevisto, ubico a esa persona en la compañía, para observar como se identificaría esa persona con los valores organizacionales, ya que me ha pasado, que tengo una persona técnicamente muy preparada pero la persona no encaja con la organización.

3.- ¿Cuáles valores organizacionales considera deben estar presentes en las personas que entrevista?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Compromiso, lealtad y honestidad.
SUJETO 2	Tiene que ser proactivo, líder, trabajar en equipo, dinámico y dispuesto a trabajar
SUJETO 3	Honestidad, trabajo en equipo, flexibilidad, tolerancia, dinamismo, disponibilidad y visión de futuro.
SUJETO 4	Depende de cómo veas la cultura organizacional. Que sea una persona responsable, proactiva, que esté enfocada a objetivos, a metas porque así mismo lo pide la compañía, dinámica.
SUJETO 5	Atención al cliente y flexibilidad, además de cercanía, innovación, compromiso y liderazgo.

Dimensión: Conocimiento del Entorno Organizacional

Sub-dimensión: Conocimiento de los valores organizacionales

Indicador: Reconocimiento de los valores organizacionales

Items:

ી-¿Cuáles valores organizacionales considera deben estar presentes en las personas que

entrevista?

Considerando los datos extraídos de la tabla Nº 7 se puede apreciar que todos los sujetos entrevistados clasificados en la muestra como "por encima del promedio", demostraron conocer los valores organizacionales que deben estar presentes en los aspirantes.

De igual manera, la totalidad de los sujetos "promedio" tal como se indica en la tabla Nº 8, refirieron los valores organizacionales que deben poseer las personas que quieren ingresar a las organizaciones en las que ellos trabajan.

Debido a que los entrevistados pertenecen a distintas empresas, se refieren a diferentes valores, pero el 100% de la muestra evidencia poseer el conocimiento de los valores valores que deben estar presentes en las personas que entrevistan con la finalidad de la materia de las cuales trabajan los sujetos objeto del estudio.

Con lo anteriormente descrito vale la perna mencionar al autor Robins (1996) cuando la presenza a que los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas la lo que se debe y no se debe hacer. Estas nociones no están libres de valores, por el mitrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Los valores implican que detos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Y es por ello que la persona que decuta el proceso de reclutamiento y selección debe considerar los valores organizacionales a las personas a ingresar de manera que su actuar no sea contrario a lo aprobado o permitido an las organizaciones (Ruíz, 2004)

De los resultados anteriores se puede inferir que el conocimiento por parte del hustriólogo de los valores organizacionales que deben estar presentes en las personas a

ngresar a la empresa, no es una competencia diferenciadora entre los dos grupos, pero sí una impetencia técnica presente en los sujetos del estudio.

# 4.- ¿Qué influencia considera usted, tienen los valores organizacionales en el manejo y ejecución de sus funciones?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Mucha, ya que mi función es buscar a personas que cumpian con el perfil de competencias y valures que exige a la organización, por lo tanto esta bastante ligado a los valores de la organización y mi trabajo.
SUJETO 1	Evidentemente en la rapidez de respuesta, en la autonomía de la función, en la autonomía de gestión, en mi caso muy partícular, nosotros hacemos Assessment Centre diariamente de competencias, y por lo general en un Assessment Centre existen varias personas observadores, por tiempo y por economía de recursos, y de recursos de la gente como tal, hemos disminuido la cantidad de gente y por lo que la
SUJETO 3	persona que registra la data es la misma que evalúa, y es la misma persona que dirige, eso te genera autonomía en tu función y responsabilidad sobre las personas que efectivamente selecciones, porque eres tu solo quien está seleccionando a la gente.
SUJETO 2	Si influyen pero no marcan demasiadoal final para hacer un reclutamiento, yo pienso que si lo tomas en cuenta, pero no son determinantes; si pueden influenciarte en algunas cosas, por ejemplo, estoy reclutando y estoy viendo una persona que no me encaja, cuando técnicamente es perfecta, entonces ahí pudiera pensar en diversidad, que por más tenga el perfil a lo mejor la persona es muy tímida y los adaptaríamos.
SUJETO 3	Influye directamente porque uno de los valores de la organización es tener a los mejores y mi función es buscarlos.
SUJETO 4	Uno de los valores que más influye en mis funciones es el liderazgo, ya que al hacer reclutamientos masivo tengo que manejar grupos de 15 a 20 personas en lo cual tengo q ejercer control del grupo y autocontrol.
SUJETO 5	Bastante, porque trabajas por la gente, por el desarrollo de la misma. Esa necesidad de tener buenas relaciones con nuestros empleados, y de cumplir esa lealtad, esa responsabilidad interna de cumplir con nuestros acuerdos con los empleados.

### 4.- ¿Qué influencia considera usted, tienen los valores organizacionales en el manejo y ejecución de sus funciones?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Mucha, ya que mi función es buscar a personas que cumplan con el perfil de competencias y valores que exige a la organización, por lo tanto esta bastante ligado a los valores de la organización y mi trabajo.
SUJETO 2	Me identifico tanto con la organización que atiendo a la gente interna como lo principal y lo más importante, mi prioridad es atender los requerimientos internos.
SUJETO 3	Los valores determinan mis funciones, mis valores me dicen que hacer y de que forma hacerlas.
SUJETO 4	Mis funciones viene determinadas por los valores, una de mis funciones principales es reclutar y seleccionar a los mejores y de esta forma poder cumplir con las exigencias de la organización.
SUJETO 5	Loa valores de la organización influyen directamente en mis funciones, por ejemplo uno de los valores es flexibilidad y en mi trabajo tengo que ser flexible en las entrevistas, flexible para prestar ayuda a otras áreas, otro valor es la calidad en la atención al cliente y al empleado y como yo trabajo directamente con personal y clientes tengo que tratarlos de muy buena forma.

Conocimiento del Entorno Organizacional

Minensión: Conocimiento de los valores organizacionales

Mador: Reconocimiento de los valores organizacionales

Mary:

Qué influencia considera usted, tienen los valores organizacionales en el manejo y

En la tabla Nº 9 se puede observar que cuatro de cinco sujetos "por encima del promedio", importancia a los valores organizacionales en la ejecución de sus funciones, sólo el sujeto prencima del promedio" considera que: "si influyen pero no marcan demasiado".

En el mismo orden de ideas, se evidencia en los datos de la tabla Nº 10, que cinco de no de los sujetos "promedio", identifican la importancia de la influencia que tienen los valores miracionales en sus funciones.

Los sujetos de la muestra pertenecen a distintas compañías, por lo que los valores son compañías, pero al observar la totalidad de las respuestas de los sujetos, se observa que consideran reportancia de los valores organizacionales en el desarrollo de las funciones de cada uno de que al final no son más que las mismas funciones para todos "reclutar y seleccionar".

Para sustentar teóricamente lo antes mencionado se hace referencia al autor Monsalve (m), cuando hace referencia a que aunque los valores sean abstractos, su utilidad (minacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la (minacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la (minacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la (minación en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que (minación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento (ma) o de lo que se hace en el puesto o función.

Por todo lo anterior, se podría decir que el conocimiento de la influencia de los valores macionales en el manejo y ejecución de sus funciones no es una competencia diferenciadora los dos grupos, ya que tanto los sujetos "por encima del promedio" como los "promedio"

men la influencia de los valores organizacionales en el desempeño de sus funciones, pero si acompetencia técnica presente en los sujetos pertenecientes a la muestra.

instrumento

# 5.- ¿Me podría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cual usted pertenece?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	No me la se.
SUJETO 2	No me la sepero en resumen ser los mejores en lo que estamos y si obviamente, para el reclutamiento lo que se hace es buscar a las mejores personas para ocupar los diferentes cargos.
SUJETO 3	No me la se, ni siquiera me la he leído.
SUJETO 4	No me la se.
SUJETO 5	La misión es ser la mejor empresa de tabaco en el mundo y la visión garantizarle al consumidor la libertad de elección de nuestras marcas.

5.- ¿Me podría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cual usted pertenece?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	No me las se muy claramente.
SUJETO 2	Nuestra misión es ser la empresa de tabaco más respetada a nivel mundial y la visión es dar la libertad de hacer elegir nuestras marcas y si una persona va a decidir fumar elija nuestras marcas.
SUJETO 3	Yo se que existe, es lo primero que me dijeron cuando entre a la organización, pero no me lo se.
SUJETO 4	No me la se
SUJETO 5	No me la se

Ensión: Conocimiento del Entorno Organizacional Mmensión: Conocimiento de la Estrategia Organizacional Mador: Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Mepodría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cuál usted wienece?

Tomando en cuenta los datos expuestos en la tabla Nº 11, se evidencia que cuatro de cinco "por encima del promedio" no saben la misión y la visión de sus respectivas mizaciones. Sólo el sujeto 5 "por encima del promedio" expresa: "la misión es ser la mejor assa de tabaco en el mundo y la visión garantizarle al consumidor la libertad de elección de stras marcas".

De igual manera las informaciones suministradas por los sujetos "promedio" apreciados tabla Nº 12, se constata que sólo uno de cinco, conoce la misión y la visión de la mización.

Se puede observar que el 80% de la muestra total no conoce la misión y la visión de la mientras que el 20% conoce medianamente la misión y la visión.

Con lo anteriormente descrito vale la pena mencionar lo expuesto por Ruíz (2004): un uso de selección ágil, dinámico y cónsono con la misión y la visión de una organización, reclutar y seleccionar a los candidatos que encajen dentro de la organización; lo cual es mio a los hallazgos encontrados en el presente estudio.

En tal sentido, se podría decir que la tendencia, en este caso, es a desconocer la misión y són de la organización no es una competencia diferenciadora entre ambos grupos, y su es una competencia técnica presente en los Industriólogos estudiados pese a ser una muncia requerida y necesaria para el desempeño de sus funciones en esta área.

#### instrumento

6.- ¿Cuáles objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de reclutamiento y selección?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Recursos Humanos, buscar en base a la visión la mejor gente, como objetivo estratégico, suplir a la compañía de recursos obviamente, garantizar que no haya vacantes por medio de la búsqueda efectiva, y eso repercute en el desarrollo de la compañía como tal, porque si no tenemos gente, no tenemos producción, ventas o cualquier cosa que son las unidades, médula de la compañía, entonces, como aporte de recursos humanos para los objetivos estratégicos de la compañía, garantizar que se tenga el recurso
CT EFFECT T	humano para las actividades de la compañía como tal.
SUJETO 2	Están estrictamente vinculados porque es llenar o cumplir con el requerimiento que te exige el cliente de la plataforma, yo me encargo de la parte de selección, que es selección para operación como tal y la
	operación es la operación del call center y el objetivo estratégico por ejemplo, yo se que tiene que ver con el crecimiento del sector banca y finanzas y entonces yo en este momento me encargo de este sector.
SUJETO 3	Muchísimo, ya que la compañía tiene expectativas de crecer y uno de los factores fundamentales para el
	crecimiento es el personal, por ser una compañía que brinda atención y servicio al cliente, por lo que necesitamos aumentar el numero de personal que atiende los requerimientos del cliente.
SUJETO 4	Reclutar y seleccionar a los mejores para ser lideres en el producto que la compañía ofrece. Llevar a todo el personal hacia la misma dirección, a ser líderes.
SUJETO 5	Cuando la compañía año a año establece los objetivos estratégicos del negocio son repartidos a nivel de dirección: A cada dirección le toca un poco para completar ese objetivo estratégico, aumentar ventas, productividad, calidad. Cada uno de los departamentos va apoyando eso, en el caso de Recursos Humanos, el objetivo estratégico que está presente cada año es atraer y retener a la mejor gente del mercado, se apoya a los objetivos estratégicos cuando me quiero traer de la calle al profesional mejor preparado y aquí convertirlo en el mejor empleado.

6.- ¿Cuáles objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de reclutamiento y selección?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Que busquen personas buenas que perduren en el tiempo, con iniciativa, proactividad y que se puedan desarrollar dentro de la organización.
SUJETO 2	Seleccionar a los mejores para que formen parte de la empresa, que nuestra gente sea nuestra prioridad y atender sus necesidades.
SUJETO 3	Reclutamiento y selección es nuestro objetivo, en la medida en que realizas mejor el proceso de reclutamiento y selección, cumples con el objetivo ya que mi objetivo es cubrir las vacantes de los clientes.
SUJETO 4	Considerar a la mejor gente, que sea dinámica, que trabaje en equipo, gente que se sepa desenvolver bajo un ambiente de estrés.
SUJETO 5	Los objetivos estratégicos están referidos al crecimiento que ha tenido la compañía este año y buscar gente para apoyar este crecimiento es mi función principal.

ensión: Conocimiento del Entorno Organizacional

Minensión: Conocimiento de la Estrategia Organizacional

Mador: Identificación de los objetivos estratégicos de la organización

Cuáles de los objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de distiniento y selección?

Con los datos obtenidos en la tabla Nº 13 se puede observar en los entrevistados del grupo "por encima del promedio", que cinco de cinco sujetos, conocen los objetivos mágicos de la organización que están vinculados en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Al igual y como se demuestra en la tabla Nº 14, cinco de cinco sujetos "promedio", interian conocer los objetivos estratégicos y su vinculación con Reclutamiento y Selección.

Con las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y "promedio", se puede probar que el 100% de la muestra conoce los objetivos estratégicos de la organización y más su vinculación en el proceso de Reclutamiento y Selección.

Sobre el punto antes mencionado se puede referir a los autores Werther y Davis (1996) de soules se extrae el siguiente planteamiento para sustentar este análisis "la gestión de Recursos sirve de herramienta para lograr los objetivos organizacionales fundamentales; se debe mener el recurso humano al nivel que necesita la compañía, en cuanto a cantidad y calidad, y cesta forma evitar tanto el déficit como el exceso".

Tomando en cuenta el análisis de la pregunta y lo propuesto por los autores antes actionados, pareciera que no hay competencias diferenciadoras entre estos dos grupos, ya que al los sujetos "por encima del promedio" como los sujetos "promedio" saben cuál o cuáles son sobjetivos estratégicos que influyen en sus actividades, pero si podemos afirmar que es una ampetencia técnica presente en los sujetos objeto de estudio.

matrumento

### 7.- ¿Cómo la función de reclutamiento y selección responde a los objetivos estratégicos de la organización?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Allman nie besqueller der de perfet de competencier upo, not polit le entendanción.
SUJETO 1	Como el objetivo estratégico principal para el área de reclutamiento y selección para este año es el crecimiento, entonces la respuesta de mi área es conseguir toda la gente que se necesite para llenar la plantilla requerida por la organización.
SUJETO 2	Generando respuestas rápidas, evitando que se generen vacantes, evitando que se creen, atendiendo las solicitudes de personal lo más rápido posible, para poder cubrir las vacantes, colaborando con los
	objetivos estratégicos, cubrirle a las unidades de la compañía la necesidad de personal.
SUJETO 3	Respondo dotando a la empresa de personal nuevo que posee las competencias para atender al cliente con calidad.
	fluscando el personal necesario con las competencias requeridas por la empresa y cumpliendo con el
SUJETO 4	Seleccionando a los mejores que cumplan con el perfil.
SUJETO 5	Tengo que buscar a esa persona que tenga ese disparador, ese potencial, cuando yo poco a poco le doy play todos los días, esa persona me va a apoyar a esa estrategia del negocio.

### 7,- ¿Cómo la función de reclutamiento y selección responde a los objetivos estratégicos de la organización?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Alinear mis búsquedas con el perfil de competencias que me pide la organización.
SUJETO 2	Cumpliendo con el proceso de reclutamiento y selección, sin omitir ningún paso y de esta forma obtener los mejores candidatos.
SUJETO 3	En la medida que el proceso de reclutamiento y selección sea más eficiente, selecciono a los mejores en menor tiempo.
SUJETO 4	Reclutamiento y selección, básicamente porque reclutamos a la gente que va a trabajar en la compañía que va a lograr los objetivos del negocio, lo que el área de ventas, es el área fundamental, porque es quien sale a vender el producto, lo que es el área de operaciones, toda la gente, todo el capital humano que trabaja en la compañía, el reclutamiento tiene que ser efectivo para que se den los resultados que se necesitan.
SUJETO 5	Buscando el personal necesario con las competencias requeridas por la empresa y cumpliendo con el objetivo de crecimiento.

Conocimiento del Entorno Organizacional

Amensión: Conocimiento de la Estrategia Organizacional

dentificación de los objetivos estratégicos de la organización

Climo el proceso de reclutamiento y selección responde a los objetivos estratégicos de la mindión?

Apuntando a los datos expuestos en las tablas Nº 15 y 16 se puede inferir que tanto los por encima del promedio" como "promedio", saben cuál es la función que deben cual expresaron con diferente verbato que su función es conseguir y seleccionar a la pente, que cumpla con el perfil y en el menor tiempo posible.

Una vez observadas las manifestaciones de los entrevistados, se hace notar que todos los experienceientes a la muestra, conocen cómo el proceso de reclutamiento y selección el alos objetivos estratégicos organizacionales, ya que todas las respuestas se asemejan.

Lo anterior puede ser sustentado por el autor Arias (1999) el cual plantea que para que presa pueda funcionar, necesita capital humano. Sea cual fuere el sector al que pertenezca pueda funcionar, no hay mejor forma de aumentar la productividad, rentabilidad y motivación que personas adecuadas desde el primer momento, la empresa debe captar y conservar a las personas adecuadas desde el primer momento, la empresa debe captar y conservar a las humanos.

Por lo tanto, pareciera que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos, con a la identificación de los objetivos estratégicos de la organización, pero si una vancia técnica presente en la totalidad de los sujetos entrevistados.

8.- Al considerar el entorno de la organización. ¿Qué actores o instituciones externos impactan directamente en la gestión de Recursos Humanos?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	as leves que so estan aprobando centra l'altorici y antique estables, mentantes al gare settable de l'altoric
SUJETO 1	Nosotros debemos estar asociados a páginas de internet también, trabajamos con outsourcing de reclutamiento y selección para algunas búsquedas que son muy difíciles, como por ejemplo, las búsquedas de los clientes que tenemos en el área de tecnología, como puede ser Microsoft que son
	búsquedas muy especializadas, hacemos la búsqueda desde adentro, pero nos apoyamos con instituciones de afuera
SUJETO 2	Proveedores tipo head-hunters, Universidades, entes gubernamentales, seguro social y cosas de ley, los bancos.
SUJETO 3	Impacta directamente las universidades, empresas de reclutamiento, ETT y consultoras.
SUJETO 4	Políticas gubernamentales, Universidades, ETT y consultoras.
SUJETO 5	Uno de nuestros principales proveedores son las casas de estudio. Las Universidades, son institutos, son las personas que en un primer momento impactan el prestigio que pueda tener cada caso de estudio o los programas de desarrollo que puedan tener, los programas de pasantías, los pensums de estudio, directamente afectan, cuando viene un muchacho a buscar pasantía y te dice que ahora los términos de la carrera se cambiaron y que ahora necesitas "esto", tú te estás adaptando a eso, sabes que tienes que estar viendo como apoyar eso porque en un futuro esa es la persona que tu necesitas aquí adentro.

8.- Al considerar el entorno de la organización. ¿Qué actores o instituciones externos impactan directamente en la gestión de Recursos Humanos?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Trabajo con consultoras, outsourcing, ferias de empleo y portales en Internet.
SUJETO 2	Las leyes que se están aprobando como la LOPCYMAT, universidades, institutos, seguro social, ETT y con empresas de reclutamiento.
SUJETO 3	Impactan directamente mis clientes y las pautas que ellos me dictan, yo me tengo que adaptar ya que manejo diferentes clientes y todos se manejan de manera diferente, por otro lado impactan las universidades, las políticas gubernamentales y ministerio del trabajo.
SUJETO 4	Universidades, porque la organización en este caso es una organización bastante atacada por muchas organizaciones por fuera. Es una empresa que se ve bastante criticada por el producto que producimos y a veces las Universidades también inclusive, cortan un poco el acceso, para que uno pueda ir a buscar gente para que trabaje aquí o vaya a dar charlas o te ponen bastantes restricciones.
SUJETO 5	Las bolsas de trabajo y universidades para hacer las búsquedas.

Conocimiento del Entorno Organizacional

Amensión: Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos

dor: Identificación de los actores del entorno que impactan en la gestión de Recursos

Al considerar el entorno de la organización. ¿Qué actores o instituciones externos quan directamente en la gestión de Recursos Humanos?

De los sujetos "por encima del promedio" cuyas respuestas fueron extraídas de la tabla Nº solo los sujetos 2 y 4 "por encima del promedio", identifican las políticas gubernamentales y seves que los impactan. Los sujetos 1, 3 y 5 se enfocaron en la gestión de Recursos hacia reclutamiento y selección, mencionando los proveedores del capital humano: persidades, páginas en internet, ETT, consultoras, head-hunters, entre otros.

De la misma forma, como se puede observar en la tabla Nº 18, el sujeto 2 "promedio" mención a la LOPCYMAT y al seguro social; el sujeto 3 "promedio", habla del impacto de cientes, esto se debe a que pertenece a una compañía de servicios. Los sujetos 1, 4 y 5, mican los actores que impactan en la gestión de Recursos Humanos hacia el reclutamiento y deción de candidatos en sus organizaciones, por lo que mencionan el impacto de las consultoras, así como también de las consultoras, ETT, portales en internet, y outsourcing.

Considerando las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y los "promedio" ma como referencia a los autores Werther y Keith (1982), cit. por Salinas y Tovar (1999) sustentar el presente análisis, los cuales plantean que las leyes laborales, afectan los aros de la unidad de Recursos Humanos.

Finalmente, se observa que las respuestas de seis sujetos tanto "por encima del promedio" de los "promedio" (tres y tres), no estuvieron enfocadas hacia la gestión de Recursos en general, sino únicamente hacia el proceso de reclutamiento y selección. Si bien um los actores e instituciones externos que impactan directamente en el proceso de miento y selección, solo 4 sujetos apuntan hacia la respuesta esperada.

Considerando lo antes mencionado, se evidencia que no se encontraron competencias de la contracta de los sujetos "por encima del promedio" y "promedio", con respecto a la conficación de los actores del entorno que impactan en la gestión de Recursos Humanos, ya solamente 2 sujetos "por encima del promedio" y 2 sujetos "promedio" contestaron a la contracta. Mas sin embargo, existe una competencia técnica porque está presente en 4 sujetos de la muestra.

instrumento
9.- ¿Qué objetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los objetivos estratégicos de la organización?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	La planificación de la rotación de personal y también el estudio del absentismo, porque estos son dos indicadores que están afectando negativamente toda la gestión de total compañía, porque en la parte de rotación se está estudiando que motivo puede estar generando la rotación, pueden ser agentes externos como otras compañías que estén pagando mejor que nosotros y por eso está migrando la gente, también puede ser por motivos de estudio, ya que como la mayoría son estudiantes, al momento de comenzar las clases se les dificulta el trabajo con los estudios, o también puede ser nuestro sistema de contratación lo influye en la rotación. Nos tienen en un quehacer reactivo y no proactivo, ya que nunca podemos tener la
	plantilla completa por culpa de la rotación de personal.
SUJETO 2	Hacer las cosas como sean, con los recursos que tengas, no hay objetivos definidos, sino hacer lo básico para responder a las necesidades de los clientes internos.
SUJETO 4	En Recursos humanos se establecen metas específicas dependiendo de los objetivos estratégicos que se establezca la empresa, nos establecemos metas mensuales, por ejemplo este mes necesitamos 300 personas y en base a esto se hace un plan específico, constantemente se evalúa el proceso de reclutamiento y selección para lograr alcanzar los objetivos de la organización.
SUJETO 4	Revisión de todos los procesos de esta unidad continuamente, para estar constantemente alineados a los objetivos estratégicos de la organización, más porque esta organización exige respuesta rápida a todas las solicitudes que se sucedan.
SUJETO 5	Los principales han sido desarrollar una estrategia de Recursos Humanos que soporte la calidad de los procesos que nosotros hacemos, de esta manera tu estás asegurando el hacer una revisión a tu proceso a ver si nos estamos adecuando a esa necesidad del negocio, a ver si nuestros procesos nos están sirviendo como apoyo o están funcionando como traba para nuestras actividades. En el momento que tu estableces un proceso riguroso de selección, cuidándote de traer a las mejores personas en todo, en ese sentido tu estás apoyando la estrategia. Otra estrategia pudiera ser lo que tiene que ver con la parte laboral, como en un momento determinado la compañía puede tener como negocio tener las mejores relaciones con su masa de trabajadores, lo que menos quieres es un conflicto en el que se pueda parar la planta estableciendo canales de comunicación claros.

9,- ¿Qué objetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los objetivos estratégicos de la organización?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Todos los objetivos de RRHH tienen que estar alineados con los objetivos de la organización, el primordial es buscar a los mejores candidatos en el menor tiempo posible, con la mayor eficiencia y calidad.
SUJETO 2	Debido ala gran cantidad de búsquedas para todo la organización a nivel nacional, recursos humanos creo un departamento de reclutamiento y selección solamente para atacar estas búsquedas y poder responder a los objetivos de la organización, y que un objetivo es contar dentro de la organización con los mejores.
SUJETO 3	La vinculación es directa ya que cumplir con los requerimientos de nuestros clientes es el objetivo de nuestra organización y ese objetivo es reclutar y seleccionar a los candidatos que cumplen con el perfil.
SUJETO 4	Hay algunos objetivos de clima organizacional, hay objetivos de reclutamiento y selección, reclutar a la mejor gente que eso va en línea con un objetivo de la casa matríz.
SUJETO 5	Tener una base de elegibles, para cuando se necesite personal se busque la data para revisar y encontrar a la gente rápidamente.

Conocimiento del Entorno Organizacional

Mensión: Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos.

dor: Capacidad de alineación de los objetivos de Recursos Humanos con los objetivos de

Méobjetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los mestratégicos de la organización?

Tomando como referencia los datos de la tabla Nº 19, se puede evidenciar que los sujetos secima del promedio" identifican la alineación existente entre los objetivos de la unidad de sus Humanos y los objetivos estratégicos de la organización. Al respecto, el sujeto 2 "por del promedio", plantea que no hay objetivos definidos, más sin embargo, expresa que hay seponder a las necesidades de los clientes internos y hacer las cosas como sean, esta persona de esta manera debido a una situación puntual por la que está pasando la organización trabaja en la que circunstancialmente hay ausencia de la figura Directiva de Recursos

Así mismo, en la tabla Nº 20 se puede observar en las respuestas de los cinco sujetos radio", que los mismos identificaron la alineación existente entre los objetivos de Recursos y los objetivos de la organización, al expresar en forma general que lo más importante sar, reclutar a los mejores candidatos

Los sujetos entrevistados pertenecen a organizaciones de distintos tipo de negocio, por lo consecución de distintos objetivos; pero de igual forma muestran evidencia de y manejar la alineación entre los objetivos de Recursos Humanos y los objetivos de la organización.

Alrevisar al literatura, nos podemos referir a los autores Dolan et al (2003) para sustentar correspondiente ya que estos plantean que la unidad de Recursos Humanos trata de las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del capital humano, partiendo de

y, conocer si las disponibilidades del recurso humano, se ajustan a dichas necesidades.

Por todo lo expresado anteriormente, se pudiera entender entonces que no hay retencias diferenciadoras entre los dos grupos con respecto a la capacidad de alienación de petivos de Recursos Humanos con los objetivos de la organización, pero si la presencia de rempetencia técnica en los sujetos objeto de estudio.

#### instrumento

## 10.- ¿De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el cumplimiento de sus funciones?

SUJETOS POR ENCIMA DEL	RESPUESTAS
PROMEDIO	impactan directamente, porque dependiendo de la estrategia que se fije. RRHH va impactar en ruis
SUJETO 1	Son importantes porque las debo tener en cuenta al momento del reclutamiento y la selección, una estrategia de Recursos Humanos es reclutar y seleccionar por competencias, por lo que las personas que
SUJETO2	yo recluto y selecciono, deben cumplir con el perfil de competencias de la compañía.
SUJETO 2	Deberían ser básicasactualmente como no tenemos un orden, no tenemos lineamientosestamos básicamente en la nada, estamos trabajando sobre lo que hay y si es muy necesario, tener una guía o un camino que deberías seguir, o una cabeza que te ponga un poco de orden, considero que completamente
	necesarios y ahorita no los hay.
SUJETO 3	Muy importante ya que ejecuto mis funciones dependiendo de las estrategias que se fije recursos humanos.
SUJETO 4	Llevar a cabo la estrategia de recursos humanos es mi función, en la medida en que reclute y seleccione a la mejor gente cumplo con la estrategia que se plantea Recursos Humanos y logro mis objetivos.
SUJETO 5	Ahorita por cambios de reestructuración, la estrategia más importante y que me afecta en mis funciones directamente, es reclutar a la mejor gente, pero de las forma más rápida, tengo que disminuir el tiempo de respuesta debido a la cantidad de vacantes que tenemos en estos momentos y que necesitamos cubrir, yo tengo que ajustar ese proceso de reclutamiento y selección para que trabajemos de manera efectiva y obtener los resultados esperados por la junta directiva.

10.- ¿De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el cumplimiento de sus funciones?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Impactan directamente, porque dependiendo de la estrategia que se fije RRHH va impactar en mis funciones.
SUJETO 2	Marcan la pauta para lo que tengo que hacer, son lo que me dicen que tengo que hacer y como.
SUJETO 3	Están totalmente ligado porque cuando recluto y selecciono tengo que guiarme por los parámetros que me establece recursos humanos
SUJETO 4	Recursos Humanos tiene que ser un socio estratégico, el que ayuda a todas las áreas en la parte del recurso humano, que son personas, tratamos con toda la gente, desde el pago del sueldo hasta inclusive los movimientos, planes de carrera que una persona tenga en la compañía. En mi caso particular, el hecho de reclutar a los mejores pasantes para que esas personas puedan pasar a fijos, me hace cumplir con una estrategia de la organización y de recursos humanos.
SUJETO 5	Super importante porque yo tengo que cumplir mis funciones alineadas con la estrategia de Recursos Humanos y en estos momentos la estrategia es hacer un reclutamiento y selección rápido y de calidad para poder cumplir con el objetivo de crecimiento.

Emisión: Conocimiento del Entorno Organizacional

dimensión: Conocimiento Estrategias de Recursos Humanos

Mador: Identificación de las estrategias de Recursos Humanos con el proceso de

ms:

De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el mplimiento de sus funciones?

Considerando los datos expresados en la tabla Nº 21 se puede observar que los sujetos 1, 4 d'por encima del promedio", identifican la estrategia de Recursos Humanos y su importancia; proto lado, el sujeto 2 "por encima del promedio" expresa que las estrategias son básicas pero se estos momentos su unídad no tiene estrategias, este se debe a una situación puntual por la restá pasando la organización para la cual trabaja, mas sin embargo identifica la importancia esta estrategia de Recursos Humanos para el cumplimiento de sus funciones. En el mismo orden rideas, el sujeto 3 "por encima del promedio" expresa que sus funciones dependen de las entegias que fije Recursos Humanos, mas no habla claramente de las estrategias.

En la información brindada por los sujetos "promedio" la cual puede ser verificada en la 21 N° 22, se evidencia que tres de cinco sujetos reconocen que las estrategias de Recursos manos son importantes para el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, no muestran una 21 identificación de la estrategia de Recursos Humanos; por otro lado, los sujetos 4 y 5 muedio", reconocen la importancia e identifican la estrategia de Recursos Humanos para el 21 imiento de sus funciones.

Con la finalidad de dar apoyo a teórico a los resultados presentados, se mencionan a los cres Salinas y Tovar (1999), los cuales plantean que las unidades de Recursos Humanos se communicar políticas concretas en función de los tipos de personales que deben tener; y se deberán establecer formalmente las políticas sobre relaciones laborales, en cuanto es elección con el recurso humano o incidan sobre el proceso de selección.

Por lo anterior mencionado, se observa que tres de cinco sujetos "por encima del zdo" y dos de cinco sujetos "promedio", identifican cómo impacta la estrategia de Recursos zos, para el cumplimiento de sus funciones al referir que la identificación de las estrategias leursos Humanos con el proceso de Reclutamiento y Selección no es una competencia zeriadora entre ambos grupos, pero si una competencia técnica tanto para los sujetos "por rea del promedio" como para los sujetos promedio, ya que en 50% de los sujetos ( tres por del promedio y dos promedio) reconocen claramente las estrategias de Recursos zuos, su importancia e impacto en el proceso de Reclutamiento y Selección; mientras que el de los sujetos restantes (dos por encima del promedio y tres promedio), reconocen la retancia de Recursos Humanos pese a no esclarecer las estrategias que impactan al definition y la Selección.

# 11.- ¿De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una vacante?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  le considera muchísimo al personal activo tanto en Venezuela como a nivel mundial, tenemos un portal en
SUJETO 1	Se considera muchísimo al personal activo de la empresa para ocupar las vacantes. La fuente principal para el reclutamiento interno son las opiniones de los supervisores, se toma en cuenta la experiencia y el desarrollo de la persona en la empresa y se evalúa por competencias y se escoge el personal activo que cumpla con el perfil de competencias del cargo.
SUJETO 1	En las reuniones de desarrollo, donde se evalúa, el desarrollo de los empleados dentro de la compañía, se evalúan las opciones internas, según lo pone cada uno en su evaluación de lo que quisiera hacer, cuales serían sus siguientes pasos y obviamente dependiendo de si la gerencia o la dirección, quiere a la persona o no, algún director o alguna dirección quiere seleccionar o requerir a otra persona, también puede ser de esa forma, o que la persona lo pida, o que la gerencia lo pida.
SUJETO 4	El personal activo son los primeros en considerarse cuando surge una vacante, pero de igual forma pasan por un proceso de selección para el personal interno donde no participa el personal externo, por ejemplo para los cargos de supervisores siempre se busca gente interna.
SUJETO 4	Hay un proceso formal donde las personas una vez al año en base a sus competencias y a lo que quieren hacer en su plan de carrera establecen prioridades sobre donde le gustaria estar y dependiendo de esto se toma en cuenta a las personas según las vacantes que vayan surgiendo y según las opiniones de su supervisor en cuanto a conocimientos, competencias y desempeño.
SUJETO 5	Cada búsqueda de cada área es distinta, definitivamente hay direcciones o departamentos más abiertos a tomar en cuenta las personas que ya están en la compañía y hay otras que son más resistentes y quieren como refrescar el ambiente, queremos traer gente nueva de la calle, no hay ni una ni otra estrategia que prevalezca más, es una combinación de ayudar a la persona en su formación profesional, cambiarse de área, ocupar otra posición.

# 11.- ¿De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una vacante?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Se considera muchísimo al personal activo tanto en Venezuela como a nivel mundial, tenemos un portal en Internet donde publicamos las vacantes internas, las personas que cumplan con las competencias que requiere el cargo y se quieran postular pueden hacerlo.
SUJETO 2	Depende del cargo, dentro de la organización hay un plan de desarrollo de carrera donde cada persona menciona que pasos quiere seguir a donde quiere ir y como va a lograr llegar hasta ahí; tomamos en cuenta esto para que al momento de surgir una vacante evaluar a las personas que le interesaría el cargo y determinar si tienen las competencias para el mismo.
SUJETO 3	Se considera basándonos en la experiencia y en la capacidad de respuesta, en la medida que el trabajador responda y su gestión sea eficiente en esa medida será tomado en cuenta para un cargo diferente.
SUJETO 4  Suprime to animalian de justinia	Hay varias cosas que ver, primero, para que cargo va esa persona, o que experiencia laboral tiene, y que es lo que requiere la vacante, luego tienes que ver las últimas evaluaciones, que es lo que más se ve, cómo ha salido en los últimos tres años, en promedio, tienes que evaluar a la persona como tal, si esa persona se adaptaría o no a ese nuevo cambio, eso se hace en un proceso que se llama reuniones de desarrollo, esa reunión se hace con cada dirección una vez al año, colocas toda la lista de las personas que se encuentran en cada una de las direcciones, con unos datos, con las últimas evaluaciones, el potencial, y las áreas de experiencia, por donde ha estado y dependiendo de todo esto tu vas viendo los movimientos que se van dando, quien está acorde para pasar a cada uno de los cargos.
SUJETO 5	Cuando surge una vacante en la organización que pueda ser llenada por personal activo se les pregunta a los supervisores y directores del cargo que si considera que X persona posee las competencias para el cargo, las mismas personas se pueden postular y luego pasan por un proceso de selección por competencias.

Manejo y ejecución del proceso de Reclutamiento

dimensión: Conocimiento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento interno

dador: Conocimiento de las estrategias para buscar candidatos dentro de la organización

L'De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una unte?

Tomando en cuenta los datos suministrados por la tabla Nº 23 se puede verificar que la addad de los sujetos "por encima del promedio", coinciden en que se toma en cuenta el activo de sus organizaciones para ocupar las vacantes existentes, y demuestran conocer astrategias de reclutamiento interno en cada una de sus organizaciones.

La información obtenida de la tabla Nº 24 correspondiente al grupo "promedio", idencia que cinco de cinco sujetos, consideran al personal activo de la empresa para ocupar las untes, dependiendo de la estrategia de reclutamiento interno de cada una de sus unizaciones.

Al examinar de manera general la totalidad de la muestra, se puede observar que tanto los "por encima del promedio" como los "promedio", coinciden en que se toma en cuenta el conal activo de sus organizaciones y se podría evidenciar que conocen la estrategia para candidatos dentro de la organización y que las mismas dependen del proceso de candamiento interno que se lleve a cabo en cada una.

Las respuestas de ambos grupos concuerdan en que, en el proceso de reclutamiento mo se toma en cuenta la experiencia, el desarrollo de los empleados, el plan de carrera que los quieran seguir, la capacidad de dar respuestas y las opiniones de los supervisores mediatos.

En este sentido, según lo apunta Dolan et al (2003) para sustentar lo anterior mencionado, minera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia compañía. El reclutamiento emo se produce cuando surge una necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello, la

recurre a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de movimientos horizontales).

Así mismo Chiavenato (2003), menciona que el reclutamiento interno se basa en datos e imaciones relacionados con los otros subsistemas a saber: resultados obtenidos por el acidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la acidación; el resultado de las evaluaciones de desempeño del candidato interno; los resultados desprogramas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno; allisis y la descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás acidos necesarios; los planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para una trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado; las condiciones de maso del candidato interno y de reemplazo.

Pareciera que, tanto los sujetos "por encima del promedio" como los "promedio", men y realizan el reclutamiento interno siguiendo la estrategia que tiene la organización para este tipo de reclutamiento, por lo que se puede concluir que la estrategia para buscar didatos dentro de la organización, depende del proceso de reclutamiento interno que posea empresa, lo que indicaría que no hay competencias diferenciadoras entre ambos grupos, esi una competencia técnica con respecto al conocimiento de las técnicas aplicadas para el diamiento interno presente en los Industriólogos tomados para este estudio.

### 12.- ¿Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a la organización?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Due no tenga una persona interna que la pueda ocupar, o que les unidades me lo solicitén y a partir de alli
SUJETO 1	Definitivamente la falta de personas que cumplan con el perfil y que no se encuentran dentro de la organización. Si yo tengo la gente con el perfil, yo prefiero evaluar la gente de adentro que la gente de afuera.
SUJETO 2	Necesitas más gente externa, con el perfil y la experiencia, cuando no se encuentra la persona ideal
	internamente. Hay mucha demanda de gente. Si pudiéramos cubrir todas las vacantes que tenemos con la gente de adentro sería perfecto, moviendo la gente o con los pasantes, pero no siempre es así.
SUJETO 3	En esta empresa se hace reclutamiento externo todos los días por la necesidad del cliente, pero hay cargos para los que se puede tomar en cuenta el personal activo y se hace reclutamiento externo si este no cumple con el perfil.
SUJETO 4	Cuando no tengo gente interna que cumpla con el perfil del cargo.
SUJETO 5	Cuando no hay dentro de la compañía la persona que cumpla con perfil para ese cargo vacante.

### 12.- ¿Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a la organización?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Que no tenga una persona interna que lo pueda ocupar, o que las unidades me lo soliciten y a partir de allí empiezo a buscara fuera.
SUJETO 2	Que no cuente con la persona idónea para el cargo dentro de la organización, otras veces me lo piden los supervisores, me dicen que tienen una persona adentro que cumple con el perfil, pero que le gustaría entrevistar a otros candidatos de afuera que cumplan con el perfil.
SUJETO 3	Cuando el personal interno no tiene las características necesarias, ni la experiencia necesaria, o el nivel o conocimientos necesarios para el cargo vacante, es en ese momento que me dirijo al reclutamiento externo.
SUJETO 4	Si no hay la persona en la compañía para ocupar un cargo vacante, porque no cumple con el perfil, se recurre al reclutamiento externo.
SUJETO 5	Llevo acabo el reclutamiento externo cuando el personal no cuenta con las características y las competencias necesarias al cargo.

manejo y ejecución del proceso de Reclutamiento

Almensión: Conocimiento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo ador: Toma de decisión para la búsqueda de candidatos fuera de la organización

Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a quización?

Con los datos extraídos de la tabla Nº 25 se puede observar que la totalidad del grupo de sujetos "por encima del promedio" concuerdan que deciden llevar la búsqueda de candidatos ade la organización, cuando no cuentan con personal interno que cumpla con el perfil del povacante y no tenga la experiencia exigida; por otra parte, el sujeto 3 "por encima del medio", plantea que lleva a cabo el reclutamiento externo, además de lo planteado momente, cuando el cliente se lo solicita.

De igual forma y como se puede observar en la tabla N° 26, el total de los sujetos del po "promedio", evidencian que ejecutan el reclutamiento externo cuando no cuentan con sual activo que cumpla con el perfil del cargo vacante; así mismo, los sujetos 1 y 2 medio", expresan llevar a cabo la búsqueda de candidatos fuera de la organización, cuando ecuenta con el candidato dentro de la misma, o cuando los supervisores o las unidades se lo man.

El 100% de los sujetos "por encima del promedio" y de los sujetos "promedio", coinciden deciden llevar la búsqueda de los candidatos externos, cuando no cuentan con personal a que cumpla con el perfil del cargo vacante.

Se toma como referencia a los autores Wherter y Davis (1996) para sustentar lo riomente expuesto cuando plantean que el reclutamiento externo se refiere a la búsqueda de filatos que tengan las características del puesto a cubrir y que no se encuentran trabajando en rioresa, por lo tanto, se trata de buscar en los mercados laborales externos a la empresa.

Finalmente se puede decir que la toma de decisiones para buscar candidatos fuera de la

ración, se basa en no contar con personal interno que cumpla con el perfil del cargo, por lo radecir que no hay competencias diferenciadoras entre estos dos grupos con respecto al miento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo, pero si la presencia de una rencia técnica en los sujetos entrevistados para este estudio y que conformaron la muestra

### 13.- Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos externos según la vacante.

SUJETOS POR ENCIMA DEL	rajames la curricula de infernet, o varies a el RESPUESTAS de y levies de dividio, y cuando son pertiles inferiles de conseguir optamos por las consultoras.
PROMEDIO	rabajo con varias empresas de reclulamiento, ETT, consultoros, anuncios en proisa, y portales en internet
SUJETO 1	Primero reviso mi base de datos de elegibles, y si no consigo el perfil idóneo hago las búsquedas, por internet, anuncios en prensa, anuncios en radio, trabajamos con head.hunters para algunas búsquedas que son muy difíciles, como por ejemplo, las búsquedas de clientes que tenemos en el área de tecnología.
SUJETO 2	Optamos primero por la gente referida o buscamos en perfilnet dependiendo de la dificultad de la vacante, nos vamos a los head-hunters, para buscar gente con más experiencia o lo seguimos haciendo por perfilnet. Pero dependiendo del perfil y de las experiencias previas con cada área se hace de una manera o de otra.
SUJETO 3	Se utiliza la base de elegibles, buscadores en internet, la empresa cuenta con una línea donde las personas externas a la misma pueden llamar y postularse a los cargos vacantes. Utilizamos estos mecanismos dependiendo de las necesidades, el tiempo que se dispone para la búsqueda y el número de vacantes.
SUJETO 5	La principal fuente de reclutamiento que manejo es el programa de pasantías ya que es la mejor manera de formar a la gente como la necesitas, también utilizamos portales en internet, eventos universitarios, consultoras y empresas reclutadoras.
SUJETO 5	Dependiendo del cargo podemos hacer el reclutamiento bajando la curricula de internet, o utilizamos consultoras o ETT, cuando las búsquedas son más complicadas.

## 13.- Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos externos según la vacante.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Bajamos la curricula de internet, o vamos a eventos universitarios y ferias de empleo, y cuando son perfiles difíciles de conseguir optamos por las consultoras.
SUJETO 2	Trabajo con varias empresas de reclutamiento, ETT, consultoras, anuncios en prensa, y portales en internet para tener la mayor cantidad de candidatos, a veces me acerco a personas que están dentro de la organización para preguntarles si conocen alguien que cumpla con el perfil y acudimos a los referidos, porque las personas que están adentro no va a recomendar una persona que no sirva para la organización.
SUJETO 3	Comienzo por revisar mi base de candidatos elegibles que ya he evaluado en otra oportunidad porque de ahí puede salir el candidato y me puedo ahorrar parte del trabajo, si esta persona no esta disponible o no hay candidatos elegibles para el cargo, ahí me dirijo dependiendo el tipo de cargo que me están solicitando a los buscadores en Internet, listas de egresados y publicaciones en el periódico.
SUJETO 4	Anuncios de periódicos, páginas en internet, head-hunters son para los grados salariales altos, dependiendo si es un gerente o si se necesita para un cargo específico mucha experiencia, en el caso de pasantes se pueden hacer contactos con los coordinadores de pasantías de las Universidades.
SUJETO 5	Tenemos un numero telefónico al que las personas externas a la organización pueden llamar y postularse, la idea es publicitar ese número por distintos lugares, universidades, instituciones educativas y de esta forma hacerle una entrevista telefónica, también trabajamos con muchas bolsas de trabajo en Internet, me he dado cuenta que dependiendo del portal consigo distintos perfiles, por lo que trabajo con varias páginas para los distintos cargos, anuncios en prensa y personas referidas.

mión: Manejo y ejecución del proceso de Reclutamiento

Amensión: Conocimiento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo

ador: Conocimiento de las técnicas aplicadas para la búsqueda de candidatos externos a la

Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la tabla N° 27 referidos a los sujetos "por ma del promedio", demuestran que utilizan portales en internet para la búsqueda de tablos externos según la vacante; los sujetos 1 y 3, coinciden en la utilización de una base de tablos, a su vez, el sujeto 3 "por encima del promedio", indica que con este mecanismo, se mante del trabajo; en el mismo orden de ideas los sujetos 1 y 2 "por encima del promedio", an head-hunters, cuando los perfiles son más difíciles de conseguir; por otro lado, el sujeto 2 recima del promedio", utiliza personas referidas, en el proceso de reclutamiento y selección andidatos; el sujeto 3 "por encima del promedio", utiliza un mecanismo interno, el cual es inea telefónica de la organización a la cual las personas externas a la misma pueden llamar y natarse a las vacantes, además dice que utiliza los mecanismos, dependiendo de las sidades, el tiempo que dispone para las búsquedas y el número de vacantes; y por último, a destacar que el sujeto 4 "por encima del promedio" dice que su principal fuente de finamiento es el manejo del programa de pasantías debido a que expresa que es la mejor ran de formar a la gente como se necesita.

Por otra parte, en la tabla N° 28 que contiene las respuestas de la totalidad de los sujetos medio", se puede observar que las distintas técnicas que los mismos utilizan para la búsqueda addidatos fuera de la organización son el sujeto 3 "promedio" utiliza una base de elegibles; mietos 2 y 5 comparten la idea de utilizar personas referidas para la búsqueda de candidatos mos; los sujetos 1 y 4 "promedio" cuando manejan búsquedas de perfiles difíciles de reguir, utilizan head-hunters y el sujeto 5 "promedio" cuenta con una línea telefónica de la mización a la cual las personas externas llaman y se postulan.

Completando lo anteriormente mencionado, algunos sujetos "por encima del promedio" y adio", expresaron utilizar base de elegibles, head-hunters, personas referidas, internet, ama de pasantías, entre otros.

Se puede observar que tanto los sujetos "por encima del promedio" como "promedio", com y manejan las técnicas aplicadas para la búsqueda de candidatos externos a la marel perfil, el acceso o la disponibilidad de las diferentes técnicas de reclutamiento y de a la idoneidad más idóneas para sus búsquedas, tiempo y cantidad de las vacantes.

En el marco teórico de esta investigación (vease punto de técnicas de reclutamiento), se constatar la definición de cada una de las técnicas del reclutamiento externo a ser tomadas cuenta para el presente análisis; a su vez Chiavenato (2003) expresa que el reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras mizaciones y puede implicar el uso de una o más técnicas de reclutamiento, la cual se ha avado en las respuestas de los sujetos objeto de la muestra.

Por todo lo anteriormente descrito, pareciera que no hay competencias diferenciadoras sel grupo de los sujetos "por encima del promedio" y los "promedio" con respecto al miniento de las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo, pero si una competencia que está presente en los Industriólogos que participaron para esta investigación.

## 14.- Indíqueme ¿cómo se prepara para obtener la información de las funciones del cargo vacante?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	Tengo una reunión con la persona que me cua RESPUESTAS cante, luego veo la descripción y el perfit de ampetencias del cargo que está vacante.
SUJETO 1	Leo la descripción del cargo y las funciones que tiene cumplír el candidato, que conocimientos y competencias necesita tener.
SUJETO 2	Normalmente, reviso la descripción de cargos, reviso con la dirección que está solicitando el recurso a ver que es lo que quieren, que clase de experiencia, cuanto tiempo de experiencia, que tipo de perfil de persona.
SUJETO 3	Leo la descripción de cargo y si no está elaborada la levanto con el supervisor o la persona que solicita la vacante.
SUJETO 4	Las descripciones de cargo contienen la información básica y siempre me reúno con el supervisor y el director del área que solicita el candidato y definimos claramente lo que se esta buscando.
SUJETO 5	Con el tiempo te sabes todas las funciones del cargo, que es lo que necesitas. Las vacantes principales de la compañía o las que están en el nivel que puedo manejar, te puedo decir que tengo el conocimiento por experiencia por haber trabajado, probablemente tengo una búsqueda de gerente de impuestos y no le voy a decir más que las responsabilidad básica, ahí tendré que hablar con la persona de finanzas, con a quien reporta, el entorno, las actividades, uno se apoya generalmente de la descripción del cargomi experiencia es que no tengo que recurrir a la descripción.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Tengo una reunión con la persona que me esta solicitando la vacante, luego veo la descripción y el perfil de competencias del cargo que está vacante.
SUJETO 2	Primero busco las descripciones de cargo y segundo me reúno con el supervisor para que me diga cual es el perfil que necesita.
SUJETO 3	Hablo con el supervisor para saber cuales son las funciones y los requisitos con los cuales debe cumplir el candidato y leo la descripción del cargo.
SUJETO 4	Actualmente, yo que manejo pasantes, tengo un formato donde les pido a los supervisores los principales requisitos: universidad, sexo, año, si se necesita que hable inglés, si necesita algún manejo de software, cuales son las responsabilidades que va a tener, por cuanto tiempo lo va a necesitar, en que dirección va a trabajar, para fijos tenemos una base de datos similar y otras donde tenemos las descripciones de cargo.
SUJETO 5	Leo las descripciones de cargo, indago sobre las características del cargo, sobre las competencias claves que debe tener la persona que va ocupar el puesto vacante y sobre las necesidades que tiene el área que solicita la vacante.

mensión: Planificación de la entrevista

dr. Conocimiento de las funciones del cargo

de la funciones del cargo

Las informaciones suministradas por los sujetos "por encima del promedio" en la tabla Nº cuestran que cinco de cinco sujetos leen las descripciones del cargo, para conocer las del cargo que están buscando; a su vez, los sujetos 2, 3, 4 y 5 "por encima del do", se reúnen con los supervisores o algún representante del área solicitante para cue el sujeto 5 "por encima del cargo vacante que debe cumplir el candidato; cabe que el sujeto 5 "por encima del promedio", aunque afirma que por su experiencia las funciones de los cargos de su organización, cuando desconoce alguna función de un aparticular, se apoya en las descripciones del cargo.

De la misma manera, tomando en cuenta los datos de la tabla Nº 30 se puede inferir que la adde los sujetos "promedio" para conocer las funciones del cargo que están buscando, leen aprión del cargo del puesto vacante y se reúnen con los solicitantes o supervisores del minformarse sobre los requisitos y funciones con los cuales debe cumplir el aspirante a la

Se podría concluir que tanto el grupo de los sujetos "por encima del promedio" como los silo", se preparan leyendo la descripción del cargo y se reúnen con los supervisores del asolicitan la vacante.

En la revisión del Marco Teórico se puede referenciar al autor Chiavenato (2003) para preóricamente los resultados anteriormente mencionados; el cual plantea que la selección sonal es un proceso que tiene por objetivo esencial el contraste entre una persona apprante) y un cargo vacante, el cual requiere de información confiable para poder su éxito. Y entre los elementos más importantes que el mencionado autor destaca están

empción y análisis del cargo, los cuales aportan información relevante sobre los aspectos contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante del afactores de especificaciones) del cargo.

Pareciera que conocer la descripción del cargo y reunirse con el supervisor del área mie, es una característica común en todos los sujetos entrevistados, lo que puede suponer hay competencias diferenciadoras entre ambos grupos, pero si una competencia técnica de planificación de la entrevista, presente en la totalidad de los sujetos estudiados.

15.- Descríbame ¿cómo recolecta la información para llevar a cabo la entrevista?

instrumento

SUJETOS POR ENCIMA DEL	RESPUESTAS
PROMEDIO	La recolecto a través de la persona que me juce la solicitud del candidato, para sabre que accusta del
SUJETO 1	Para la entrevista necesita haber hecho las pruebas psicotécnicas saber sus resultados y de esta forma conocer los predictores de los diferentes tipos de desempeño que yo quiera estar verificando durante la entrevista, hago toda la recolección de las habilidades técnicas del candidato, para que la entrevista sea la consolidación de todo el proceso.
SUJETO 2	En base a lo que se está buscando, hacemos las pruebas psicotécnicas, luego las personas elegibles pasan directo a la entrevista, y aparte me leo el currículo.
SUJETO 3	La información del candidato me la da una persona que se dedica hacer entrevistas telefónicas, esta es una etapa previa en la que se indaga todos los datos personales, experiencia e intereses, esto lo vacían en una base de datos y yo al momento de realizar la entrevista tengo toda esa información en un formato.
SUJETO 4	Leo los resultados de las pruebas psicotécnicas y ojeo el currículum, la mayoría de las veces ni lo leo para no tener nada en la mente cuando la persona no esta hablando y de esta forma indagar más.
SUJETO 5	Reviso el currículo del candidato, además de ver sus resultados en las pruebas psicotécnicas, para saber en qué aspectos psicológicos o técnicos falló la persona y de esta forma atacar eso en la entrevista.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	La recolecto a través de la persona que me hace la solicitud del candidato, para saber que necesita del candidato
SUJETO 2	Reviso las pruebas psicotécnicas para observar cuales fueron los resultados, reviso el currículum y a veces recolecto información por teléfono cuando el proceso tiene que ser muy rápido.
SUJETO 3	Lo recolecto a través de su currículo vital, usamos una planilla que llena el candidato con su información personal, experiencia, conocimientos, entre otros, antes de la entrevista vuelvo a revisar y chequear y después es que procedo con la entrevista.
SUJETO 4	Yo hago las entrevistas con el currículo, viendo el currículo o la oferta de servicio en tal caso, le voy preguntando y estructuro la entrevista en varias partes, una es la parte laboral, la parte personal, más que todo la familia o su entorno familiar, educación y hobbies.
SUJETO 5	Me entrevisto con el supervisor para tener clara toda la información sobre el cargo y leo muy bien el currículum de la persona

Manejo y ejecución del proceso de Selección

Amensión: Planificación de la Entrevista

de información requerida y necesaria para la realización de la entrevista

#### lecribame ¿cómo recolecta la información para llevar a cabo la entrevista?

En la tabla Nº 31 correspondiente a las respuestas de los sujetos "por encima del milo" se evidencia que cuatro de cinco sujetos, se leen los resultados de las pruebas militas ya que consideran esto como información importante para hacer la entrevista; tres militas ya que curriculos de los solicitantes; y por otro lado el sujeto 3 "por encima del milo" dice que cuenta con un formato llenado en una entrevista telefónica, donde tiene milos del candidato, que cumple la función de un currículo.

Por otra parte, los datos extraídos de la tabla N° 32 evidenciar que los sujetos 1 y 5 radio", se entrevistan con el supervisor para tener clara toda la información del cargo y que necesitan del candidato; el sujeto 2 revisa las pruebas psicoténicas para observar cuales los resultados; tres de cinco de los sujetos "promedio" se leen el currículo; por otra parte, 2 "promedio" expresa que cuando el proceso tiene que ser muy rápido recolecta ración telefónica.

En los sujetos estudiados se evidencia que para obtener la información necesaria para cabo la entrevista, se leen el currículo del candidato, se informan de los resultados en las espicotécnicas por los candidatos, y se entrevistan con los supervisores para tener clara la exión del cargo.

Con la finalidad de dar apoyo teórico a los resultados antes mencionados se hace con la finalidad de dar apoyo teórico a los resultados antes mencionados se hace con la finalidad de dar apoyo teórico a los resultados antes mencionados se hace con al autor Ansorena (2000) ya que el mismo plantea que los documentos básicos que el de Recursos Humanos debería consultar con antelación a la entrevista y los cuales le preparar su plan de exploración son los siguientes: guía de análisis de puestos de trabajo circión de requerimientos, currículo vitae, pruebas psicotécnicas (si existen) y/o si es contente entrevistas anteriores con el candidato (si existiesen).

Por lo que los datos evidencian, los entrevistados utilizan las herramientas para obtener la mación que son cónsonas con las recomendadas por expertos en el área necesitan para la mación de la entrevista, por lo que se pudiera decir que no hay presencia de competencias entre ambos grupos, sin embargo existe una competencia técnica presente ma a la planificación de la entrevista en los Industriólogos estudiados.

16.- ¿Sigue usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

instrumento

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Estructuro la entrevista dependiendo de las competencias que me requiere el perful del cargó, y elaboro
SUJETO 1	Por la actividad tan masiva, a veces no se nos permite que contemos con la curricula, los participantes
	traen sus curriculos al momento del proceso de selección y es durante las pruebas que nosotros vamos revisando la curricula, y así ver con más detenimiento todo el informe del candidato, para la posterior entrevista, es decir, no tengo tiempo para planificar la entrevista.
SUJETO 2	Para llevar a cabo la entrevista me leo la descripción de cargos y la información que haya recolectado con la dirección que me está solicitando el candidato.
SUJETO 4	Leo los datos obtenidos en la entrevista telefónica y al programar la entrevista tomo en cuenta punto por punto lo quiero investigar y en base a esto desarrollo las preguntas.
SUJETO 4	No, no planifico la entrevista, la voy estructurando en el transcurso de la entrevista, dependiendo de lo que quiero saber del candidato.
SUJETO 5	Sí, en particular me gusta ver el perfil de la persona, tener la información del currículo, sus datos personales, para mí es importante. Tengo el procedimiento de leerlo y de hacer una revisión inicial, para planificar cuáles son los aspectos que quiero indagar de la persona en la entrevista.

16.- ¿Sigue usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Estructuro la entrevista dependiendo de las competencias que me requiere el perfil del cargo, y elaboro situaciones o preguntas que le pueda plantear a la persona, para indagar si tiene la competencia o no
SUJETO 2	Planifico bien que es lo que quiero y me interesa saber y de ahí formulo las preguntas para hacer las entrevistas paso a paso.
SUJETO 3	Contacto a la persona valido su interés en participar, que cumpla con los requisitos, le pregunto su expectativa salarial ya que es una de las cosas que me interesa, porque el tiempo de la persona y el mío es importante, valido que la persona este interesado en la oferta, que tenga la experiencia
SUJETO 4	Si, antes de entrar a la entrevista, básicamente me leo el currículo rápido, y en otra hoja a parte, como que voy colocando si tengo algo relevante que preguntar o lo voy marcando en el currículo porque me llama la atención, o porque necesito que me lo explique bien, dependiendo del cargo que esté buscandoyo, en mi caso voy resaltando las cosas más importantes en las que tengo que afincarme en la entrevista.
SUJETO 5	Antes de la entrevista identifico claramente cuales son las competencias que requiere el cargo y dependiendo de esto planifico y planteo las preguntas que le voy a hacer a la persona.

Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Planificación de la Entrevista

ur. Recolección de información requerida y necesaria para la realización de la entrevista

#### que usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

Considerando los datos de la tabla Nº 33 se evidencia que dos de los sujetos por "encima medio" expresan el procedimiento para la planificación de la entrevista. El sujeto 2 "por tel promedio", se lee las descripciones del cargo y la información recolectada con la imque lo solicite la vacante para llevar a cabo la entrevista; el sujeto 3, lee los datos in la entrevista telefónica y desarrolla las preguntas de la entrevista, tomando en cuenta una que quieren investigar; el sujeto 5, lee el perfil de la persona y el currículo para cuales son los aspectos de la persona que va a indagar en la entrevista. Por el contrario sujetos por encima del "promedio" manifiestan no planificar la entrevista, el sujeto 1 ma del promedio" comenta que por no tener tiempo para planificar la entrevista debido a mad tan masiva, es durante las pruebas que va revisando la curricula de los candidatos; y a 4 expresa: "no, no planifico la entrevista, la voy estructurando en el transcurso de la da, dependiendo de lo que quiero saber del candidato".

De igual manera se puede observar que en la tabla N° 34, la totalidad de los sujetos dio siguen un procedimiento para planificar la entrevista, el sujeto 1 "promedio" elabora espara indagar si el candidato cuenta con la competencia que requiere el perfil del cargo; 20 promedio planifica la formulación de las preguntas según lo que quiere y le interesa disujeto 3, anterior a la entrevista contacta la persona, valida su interés en participar, se que los candidatos cumplan con los requisitos y averigua la expectativa salarial del dio, para asegurarse que la persona esté interesada en la oferta; el sujeto 4 se lee el divitae y resalta los aspectos sobre los que quieren preguntar e indagar dependiendo del de esté buscando; y por último el sujeto 5 expresa que antes de la entrevista, identifica ma las competencias que requiere el cargo y va planteando preguntas para hacérselas al

bobserva que la mayoría de los sujetos "por encima del promedio" y la totalidad de los "promedio" realizan antes de la entrevista una planificación sobre lo que quieren indagar sma.

Ima sustentar lo anteriormente planteado nos referiremos o consideraremos al autor este autor plantea que el entrevistador debe tomarse el tiempo necesario para revisar los dentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Los madores experimentados, pueden sacar conclusiones de una solicitud, mientras se dirigen de la sala de recepción donde van a entrevistar al candidato; es aconsejable trabajar muriculo vitae y hacer anotaciones en el mismo para no olvidar hablar de estos temas en la (Arthur, 1987 cit. por Alles, 1999).

Así mismo Alles, (1999), plantea que si la empresa se maneja con el esquema de concias, el entrevistador deberá trabajar con un perfil por competencias y las preguntas de la misma.

Considerando los resultados de los sujetos entrevistados y a los autores referenciados afirmar que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos, pero si una activa técnica llamada conocimiento de la planificación de la entrevista presente en los sobjetos de estudio.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  uede ser de panel, si son cargos más altos utilizo entravistas de meidentes crincos.
SUJETO 1	Dependiendo del perfil que estemos buscando, decido que tipo de entrevista voy a usar.
SUJETO 2	No tengo una técnica específica para entrevistar. Realizo la entrevista dependiendo de lo que quiera
	indagar, el cargo, por lo general trato de ganarme la confianza y buscas una conversación abierta. Si es un appor para gerancia utiliza mayor formulidad y explica lo serio que es el proceso.
SUJETO 3	Nos basamos en competencias, siempre evaluamos por competencias, también utilizamos la técnica de eventos conductuales.
SUJETO 4	Mi técnica es tratar de adaptarme a la persona, por lo que no tengo una técnica en especial, desarrollo la entrevista en base a la información que quiera obtener.
SUJETO 5	Generalmente tu te afincas en la técnica que te ha ido bien, después en el mercado te das cuenta que hay técnicas nuevas en el mercado que han ido avanzando, tu te informas, consultas un poco, incluir un poco de eso aquí, ver qué tipo de preguntas se están haciendo, si últimamente no me ha ido bien haciendo esta entrevista o estructurándola de esta manera porque se me quedan cosas por fuera o porque la persona entiende la información de otra manera, entonces tu puedes cambiar, consultando con tus pares, con tu supervisor, con las personas expertas en el área. (se le volvió a preguntar debido a que no contesta a la pregunta). La persona contesta que utiliza entrevistas más formales e indagatorias para los cargos más altos.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	En el perfil de competencias del cargo, si es un cargo de menor nivel utilizo una entrevista más sencilla puede ser de panel, si son cargos más altos utilizo entrevistas de incidentes críticos.
SUJETO 2	Me baso en el cargo y hago la entrevista en forma estructurada dependiendo qué es lo que necesito saber según el perfil del cargo.
SUJETO 3	Depende del cargo, por lo general trato de ganarme la confianza y buscar una conversación abierta. Si es un cargo para gerencia utilizo mayor formalidad y explico lo serio que es el proceso.
SUJETO 4	Mi técnica es la de indagar en todos los aspectos que me llamen la atención del CV, comienzo por la información personal y familiar, pasando por los aspectos de información académica y experiencia laboral, hasta la visión de la propia persona, y tomo anotaciones de toda la entrevista.
SUJETO 5	Mi técnica de entrevista es basada en identificar competencias, por lo que tomo en cuenta el perfil de competencias del cargo

Manejo y ejecución del proceso de Selección

asión: Planificación de la entrevista

n Identificación de la información necesaria para la escogencia del tipo de entrevista a

#### Iqué se basa para la escogencia de la técnica de entrevista?

Imando como referencia los datos de la tabla N° 35 perteneciente a los sujetos "por del promedio", demuestran que tres de cinco sujetos, identifican la información necesaria scogencia del tipo de entrevista. El sujeto 1 expresa que se basa en el perfil del cargo que cando para escoger la técnica y el sujeto 3 refiere que evalúa por la técnica de eventos tales por lo que se basa en competencias; y el sujeto 5 dice que realiza entrevistas más se indagatorias para los cargos más altos; por otro lado el sujeto 2 y el sujeto 4 san no tener una técnica para entrevistar, sin embargo plantean que realizan la entrevista ando de lo que quieren indagar; por lo que se podría decir que sólo tres de los sujetos por del promedio identifican la información necesaria para la escogencia del tipo de a y dos de cinco sujetos no identifican la información necesaria para escoger la técnica apresan no utilizar una técnica de entrevista.

hrotra parte en los datos expuestos en la tabla Nº 36 se puede observa que la totalidad nietos "promedio" identifican la información necesaria para la escogencia del tipo de la ejecutar; El sujeto 1 se basa en el perfil de competencias; el sujeto 2 realiza la adependiendo del perfil del cargo al igual que el sujeto 3; el sujeto 4 basa la técnica que la información del currículo vitae para indagar sobre los puntos que le interesa propositiva y por último el sujeto 5 manifiesta que toma en cuenta el perfil de competencias del reque su técnica es entrevistar, para identificar competencias.

Repuede evidenciar que tres de cinco sujetos "por encima del promedio" y la totalidad de "promedio" identifican poseer una información previa sobre los perfiles de cargo y los de competencias, de la vacante que están buscando, para escoger el tipo de entrevista a

tima entrevista de selección será más eficaz si se le dedica un mínimo de tiempo a su por lo que no debe olvidarse: releer el currículo para saber antes de la entrevista a entrevistar; tener claros los requisitos del perfil; tener un listado de las preguntas sy no aceptables; Preparar tres o cuatros preguntas claves que no deben omitirse en mel curriculo vitae y el perfil.

podría concluir que no existen competencias diferenciadoras entre ambos grupos, pero la blarse de una competencia técnica referida a la planificación de la entrevista, la cual predominantemente en los sujetos "promedio" más que en los "por encima del Por lo que podría inferirse que los sujetos "promedio" se encuentran más apegados al la técnicamente planteado por los autores expertos en el área.

Instrumento

## 18.- Podría usted describir ¿cómo selecciona el lugar apropiado para llevar a cabo una entrevista?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Un lugar apropiado debe generar cierto tipo de intimidad, tranquilidad, que me permita indagar en el candidato, disponer del tiempo suficiente y el lugar adecuado. Efectivamente cuento con un lugar bastante adaptado a esas características y esos serían mis criterios de selección del lugar.
SUJETO 2	Pedir cualquiera de las salas que tenemosson los lugares apropiados, cerrados y poseen la iluminación
	adecuada.  alas apropiadas para entrevista, quentan con el espacio, la temperatura y la llaminación decuada.
SUJETO 3	Que sea un lugar espacioso, iluminado, ventilado, que sea cerrado y tranquilo, donde el candidato y el entrevistador se puedan concentrar.
SUJETO 4	La infraestructura de la empresa cuenta con salas especialmente para realizar entrevistas, porque son espaciosas, tranquilas, sin ninguna interrupción y ventiladas.
SUJETO 5	Un lugar en el que tengas la tranquilidad, ausencia de ruido fuerte, silencio que no se escuchen las voces de otros, que se puedan distraer, un lugar agradable, limpio en el sentido de estructura, que no sea algo complicado que no es estar sentado en una silla de cafetín, sino que tienes que estar cómodo, tener de frente a tu entrevistado, lo básico.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	No lo selecciono, porque tenemos una sala de reuniones y en todo caso que la sala este ocupada busco una oficina cerrada, pero jamás lo hago en una oficina abierta porque para mí un lugar apropiado es aquél donde se tenga privacidad.
SUJETO 2	Contamos con salas adecuadas y privadas para realizar una entrevista.
SUJETO 3	Tenemos salas apropiadas para entrevista, cuentan con el espacio, la temperatura y la iluminación adecuada.
SUJETO 4	Por lo general uso salas, son lugares cerrados donde no te molestan, donde no te interrumpen y donde estas tu con la persona como en un ambiente más directo.
SUJETO 5	Por el crecimiento que ha dado el negocio se ha tenido que utilizar el espacio para el negocio como tal, por lo que se ha visto afectada la función de selección en su espacio, pero siempre busco la forma de entrevistar en un lugar cerrado, que el aire no este ni muy frío ni muy caliente y que el lugar sea cómodo.

Manejo y ejecución del proceso de Selección

ensión: Planificación de la Entrevista

reparación del área en la que se llevará a cabo la entrevista

## musted describir ¿cómo selecciona el lugar apropiado para llevar a cabo una

ista.

Mismo, las respuestas de los sujetos "promedio" apreciadas en las tabla Nº 38 ma que cinco de cinco sujetos, identifican las condiciones adecuadas que debe poseer el allevar a cabo una entrevista; el sujeto 1 selecciona el lugar de acuerdo a la privacidad al colos sujetos 2 y 4; el sujeto 3 expresa que el lugar debe ser espacioso, contar con la ara e iluminación adecuada y para finalizar, el sujeto 5 manifiesta que siempre busca la contrevistar en un lugar cerrado con una temperatura adecuada y cómodo.

Considerando conjuntamente los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos do", muestran evidencias de identificar las condiciones adecuadas del área en el que se nabo la entrevista.

lon lo anteriormente descrito vale la pena mencionar lo expuesto por Chiavenato (2003) riala que preparar el ambiente es un paso del proceso de entrevista que merece un realce neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la

equede decir entonces, que todos los Industriólogos objeto de la muestra tienen presente cancia del sitio en que se llevará a cabo la entrevista, por lo que en este punto no se competencias diferenciadoras con respecto a la planificación de la entrevista entre capos, pese a presentarse como una competencia técnica existente en los sujetos

# 19.- ¿Qué factores toma en consideración al momento de preparar el lugar en el que se lleva a cabo la entrevista?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS y pueda tener privacuad, donde no haya interrupciones, que no sucre el teléfono, que haya buena iluminación.
SUJETO 1	Que este bien limpio, que este bien iluminado, temperatura agradable, que este ordenado para dar una presencia, imagen al entrevistado, porque eso también puede decir mucho al momento de la entrevista y de la decisión que el mismo postulante tome con respecto a la empresa y con respecto al cargo.
SUJETO 4	Tener la sala disponible para no andar corriendo con la persona, que suele suceder, prever antes de ir a buscar a la persona para la entrevista, que esté la sala lista, desocupada, que esté limpia tratar de generar el ambienteantes de que la persona esté para no tener que estar corriendo con la persona, que sea un lugar cerrado, donde la persona se pueda sentir cómoda, buena iluminación, que no hay ruido.
SUJETO 5	Tener la sala disponible, tener todos los recursos y los materiales si se va a realizar una actividad especial y que todo este en orden.
SUJETO 4	Siempre busco la privacidad, si no hay ninguna sala disponible busco una oficina cerrada.
SUJETO 5	Que no haya mucho ruido alrededor, que tengamos las sillas suficientes, el tiempo, cuánto me voy a tardar, que la sala esté disponible por el tiempo que la necesito.

Que este limpio, que las sillas estén en buen estado, que la sala este disponible el tiempo que la voy a

agradable el lugar

necesitar.

**SUJETO 5** 

mión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Amensión: Planificación de la Entrevista

ador: Identificación de las condiciones adecuadas del área en la que se llevará a cabo la

Qué factores toma en consideración al momento de preparar el lugar en el que se lleva

En la información obtenida de la tabla Nº 39 del grupo de los sujetos " por encima del redio" se evidencia que los sujetos conocen los factores necesarios que debe poseer un área a cabo una entrevista; el sujeto 1 "por encima del promedio", considera la limpieza, la rezión y la temperatura; el sujeto 2 expresa la importancia de la disponibilidad del área, la comodidad, la iluminación, la privacidad y la ausencia de ruido; el sujeto 3 toma en la disponibilidad de la sala y contar con los recursos y los materiales, necesarios para las actividades llevadas a cabo en el proceso de entrevista; por su parte, el sujeto 4 pre busca la privacidad y el sujeto 5 plantea que no debe haber ruido y que la sala este relible por el tiempo requerido y cuente con la comodidad del caso.

La totalidad del grupo de los sujetos "promedio" demuestran en la data recolectada de la Nº 40 conocer los factores necesarios del área para llevar a cabo la entrevista. El sujeto 1 medio", toma en cuenta la comodidad, privacidad e iluminación del área; el sujeto 2 medio, privacidad, la iluminación y la limpieza; el sujeto 3 manifiesta que el lugar debe ser medo, privado y contar con una temperatura adecuada; el sujeto 4 cuida mucho la medidad, la temperatura y la iluminación y para finalizar el sujeto 5 refiere la limpieza, la medidad y el buen estado de las sillas.

Se podría decir que el total de la muestra conoce los factores con los cuales debe contar el llevar a cabo la entrevista.

En referencia a lo anteriormente señalado vale la pena mencionar al autor Sánchez (2004) de la puede sustentar que un área que garantice la privacidad, así como sus condiciones

de ruidos que generen barreras o interrupciones, no sólo redundará a favor de un controlima, sino que permitirán una mejor concentración de la atención en los temas de la sita.

Al cumplir ambos grupos con lo planteado por el autor Sánchez (2004), podríamos decir hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos de sujetos entrevistados, mas sin uzo, se podría inferir que los sujetos conocen los factores para llevar a cabo planificación de un el que es una competencia técnica presente en estos sujetos y requerida en el un el que es una competencia de Reclutamiento y Selección.

### 20.- ¿Cómo prepara el área física donde se va a realizar la entrevista?

SUJETOS POR	RESPUESTAS			
ENCIMA DEL PROMEDIO	Ordeno las sillas y reviso que la sala este limpia			
SUJETO 1	Si, yo la preparo, la organizo, la ordeno, como por lo general los procesos son seguidos uno de otro, entre proceso y otro hay que ordenar las sillas, hay que guardar papeles, lápices, organizar, por ejemplo, si nuevamente vamos a utilizar material y si hay que desechar otro material, eso lo haces entre un proceso y otro, tomas también el número de gente que va a venir para tener el mobiliario adecuado, si son 10 personas, debes tener 10 sillas.			
SUJETO 2	Reviso que el área este limpia y ordeno las sillas.			
SUJETO 3	El área física ya esta preparada lo que hago es ordenar las sillas, si hay teléfono lo desconecto para e cualquier interrupción.			
SUJETO 4	Ordeno el lugar en el que se lleva a cabo la entrevista para que tenga todas las condiciones para que entrevistado se sienta cómodo y relajado.			
SUJETO 5	Primero ver si hay sillas, si el aire está funcionando bien, si tengo que dejar cosas antes de buscar a candidato, las dejo, si necesito material lo busco, asegurarte lo básico.			

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS			
SUJETO 1	Ordeno las sillas y reviso que la sala este limpia			
SUJETO 2	Prendo la luz, reviso que la persona pueda sentarse cómodamente, que la sala este limpia y disponible el tiempo que la vaya a utilizar para evitar interrupciones.			
SUJETO 3	Antes de que la persona entre yo reviso, que no haya papeles, que este limpio, que el aire este prendido, después de revisar procedo entrar con el candidato.			
SUJETO 4	Compruebo que el lugar cuente con la temperatura adecuada y que esté ordenado y limpio.			
SUJETO 5	Reviso una hora antes que la sala este limpia y si no lo esta, hablo con las personas que le hacen limpieza a la organización para que me la limpien.			

Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Planificación de la Entrevista

dir: Identificación de las condiciones adecuadas del área en la que se llevará a cabo la

#### Omo prepara el área física donde se va a realizar la entrevista?

Las informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" señaladas en la \$\mathbb{y}\$ 41, mostraron evidencia de preparar y ordenar el área en la que llevará a cabo la \$\mathbb{z}\$ 1, 2, 3 y 5 "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Inferencia a que ordenan el lugar donde se va a llevar a cabo la entrevista para que el \*\*Inferencia cómodo; por su parte el sujeto 2 revisa que el área esté limpia; el sujeto 3 \*\*Inferencia el teléfono para evitar cualquier interrupción y el sujeto 5 revisa que el aire esté \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" señaladas en la \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" señaladas en la \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" señaladas en la \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministradas por el grupo "por encima del promedio" ordenan las sillas; los sujetos 1 y 4 \*\*Informaciones suministr

La totalidad de los sujetos "promedio" en sus respuestas apreciadas en la tabla Nº 42, sy preparan el área física donde se va a realizar la entrevista. Se evidencia que cinco de sujetos revisan que la sala esté limpia, aunado a esto, el sujeto 1 manifiesta ordenar las assujeto 2 prende la luz, revisa que la persona pueda sentarse cómodamente y verifica que esté disponible el tiempo que la vaya a utilizar para evitar interrupciones; el sujeto 3 revisa a reesté prendido al igual que el sujeto 4 y el sujeto 5 habla con las personas que le hacen a rega a la organización, para que limpie la sala sino lo está.

Considerando tanto los sujetos "por encima del promedio" como los sujetos "promedio" decir que la totalidad de la muestra prepara el área en la que se va a llevar a cabo la

A lo anterior mencionado lo puede apoyar teóricamente el autor Chiavenato (2003) refiere que la entrevista debe desarrollarse de manera confortable para el candidato, que la impresionarlo favorablemente y permita una conversación amistosa y reservada. In no deben encontrarse en el área física de la entrevista distracciones y debe contar con

adecuado de los elementos que conforman el área, y de esta forma poseer un ambiente apara desarrollar la entrevista.

Se podría concluir que no hay competencias diferenciadoras entre los Industriólogos, mas competencia técnica denominada planificación de la entrevista presente en estos sujetos aplecución de sus funciones.

Instrumento

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  To sov rigida, nie presento, manpo et hiela para que la persona se ciente en confianza para bajar el titvol			
SUJETO 1	Buenos días, mi nombre es X, soy analista selección de esta compañíadoy una breve explacerca de la compañíaesta es una empresa trasnacional española, perteneciente al grupo tele			
SUJETO 3	contamos con tales y tales clientes, empresas importantes de Venezuela, menciono las empresas en cuanto a banca, gran consumo y telefonía móvil, le explico un poco de nuestra ofertase encuentran para teleoperadores, este proceso requiere de la presentación de una prueba y de hacer una entrevista, en ese momento les hago las pruebas y luego de eso procedo a la entrevista en la cual indago sobre su vida personal.			
SUJETO 2	Primero le digo a la persona la finalidad de la entrevista, que es conocerla un poquito más, saber en base las pruebas que tenemos, ya conocemos una parte de su perfil y en base al CV, y que la idea es conoc que su experiencia laboral, saber que ha haciendo a nivel profesional y saber que quisiera estar haciendo y contarle que es lo que nosotros estaríamos buscando.			
SUJETO 3	Inicio la entrevista dependiendo de cada candidato, veo a la persona y dependiendo de la entrada de la			
SUJETO 4	persona utilizo un enfoque de iniciación, no sigo un patrón común para todas las entrevistas, porque cada persona es diferente y si entrevisto con un patrón establecido puedo perder detalles.			
SUJETO 4	Le doy la bienvenida a la persona, le explico a que se dedica la compañía y le explico como se va a desarrollar todo el proceso de selección.			
SUJETO 5	Después de hacer pasar a la persona y saludarla con los buenos días/ buenas tardes, me presento con mi nombre y digo que soy la persona que lo va a estar atendiendo; vamos a estar aquí, tengo los resultados de			
SUJETO 5	tus pruebas psicotécnicas, como tu bien sabes es el primer proceso paso del proceso de selección y tu has sido seleccionado en ese primer paso, estás en condición de elegible, ahora nosotros vamos a pasar al segundo paso que es la entrevista. Esta entrevista va a ser breve, un poco para conocernos, para confirmar alguna información, para contarte lo que estoy buscando y tu tengas la oportunidad de conversarhago un resumen de lo que vamos a hacer en esa entrevista.			

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS  No soy rígida, me presento, rompo el hielo para que la persona se sienta en confianza para bajar el nivel de stress de la persona.			
SUJETO 1				
SUJETO 2	Hola Buenos días, Mi nombre es X soy analista de recursos humanos le voy a realizar una entrevista corta y sencilla para conocernos un poquito más, le explico como se desarrolla el proceso de selección, le digo que me gustaría que conversara más que yo y procedo con la entrevista.			
SUJETO 3	Me presento le digo que soy la persona que los contacto, le agradezco que hayan asistido a la entrevista, me disculpo si tuvieron que esperarme, le comento sobre la empresa, le digo que voy a realizar la entrevista porque su perfil se adecua a una búsqueda que estamos manejando, le comento sobre el cargo, las condiciones y los objetivos de la entrevista, que me gustaría saber un poquito más sobre su experiencia profesional, su carrera, como es su día a día, que procesos a manejado, entre otros			
SUJETO 4 sentendos estar	Le doy una pequeña introducción, le explico lo que estamos haciendo, en qué proceso estamos, donde se encuentra la personahola, como estás, mi nombre es X, siéntate por favor, te voy a explicar un poquito que es lo que estamos haciendo y donde estas parado ahorita, en qué fase del proceso de selección te encuentras, esto es una entrevista corta y sencilla, es un poco para conocernos un poco más, luego de lo que vimos en el POG o en el assessment, así que relájate			
SUJETO 5	Me presento, le agradezco que haya asistido a la entrevista y comienzo con una introducción acerca de lo que hace la empresa a que se dedica, luego de que le hablo de esto le pregunto si tienen una duda acerca de la compañía y si hay las solvento			

nión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Manejo de la apertura de la entrevista

dor: Manejo de la iniciación de la entrevista

#### Mepodría dar un ejemplo de cómo inicia usted una entrevista?

En las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" evidenciadas en la tabla N° 43, terva una tendencia a iniciar la entrevista presentándose, explicando el desarrollo del sode selección y ubicando al candidato en la entrevista; por su parte los sujetos 1 y 4 "por adel promedio", le dan una explicación acerca de la compañía y que se dedica la misma. Esujeto 3 inicia la entrevista dependiendo de cada candidato, no sigue un patrón común a personas ya que expresa que cada persona es diferente y si entrevista con un patrón esperder detalles.

En la tabla Nº 44, se aprecia que la totalidad de los sujetos "promedio" manifestaron ra entrevista presentándose; tres de cinco sujetos "promedio" hacen una introducción ade lo que hace y a qué se dedica la empresa; por otra parte, los sujetos 1 y 2 explican un nomo se va a desarrollar la entrevista.

Se puede evidenciar que tanto los sujetos "por encima del promedio" como los redio", hacen una introducción de la entrevista, dependiendo de la técnica que cada uno de relice, se presentan, explican a lo que se dedica la compañía y le informan al entrevistado relices del proceso de la entrevista.

Se toma en cuenta al autor Ansorena (2000) para sustentar teóricamente lo antes mado: para llevar a cabo la introducción de la entrevista, se debe dedicar algún momento a a la introducción de la entrevista de modo que, desde el primer momento, el candidato su sus objetivos, alcance y metodología. Una vez que el entrevistador ha establecido el de la entrevista con una acogida amistosa y ambos están sentados cómodamente, todo está susto para que comience la entrevista.

Con lo anteriormente descrito, se puede deducir que no hay competencias diferenciadoras ambos grupos, ya que si bien todos dan introducciones distintas, la finalidad es iniciar la sista, pero pareciera que existe una competencia técnica correspondiente al manejo de la made la entrevista

#### 22.- ¿Qué lo lleva a utilizar ese tipo de enfoque de iniciación de la entrevista?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	Deque me gueta que las personas se cientas «RESPUESTAS», no me gueta que sientan directamenta que sentre estoy evaluando y de esta forma se puedan sentir relajades.			
SUJETO 1	Para bajar la ansiedad del candidato y que él mismo se sienta relajado y en confianza.			
SUJETO 2	Es para ponerlo en contexto de lo que vamos a hacer.			
SUJETO 3	Le doy mucha importancia a que el candidato conozca a que se dedica la empresa, porque me ha pa que muchas veces cuando estoy dando esta información la persona se levanta y se va ya que no le int trabajar en la organización, luego de dar esta información me aseguro que la persona sigue en el proporque quiere trabajar en la empresa.			
SUJETO 4	Relajar a la persona para que no este nerviosa, hay personas que llegan muy nerviosas y necesito relajarlas, hay otros que llegan muy desenvueltos y tranquilamente se puede pasar a al entrevista.			
SUJETO 5	Dependiendo de cómo se inicie la entrevista la persona va a tener mayor o menor disposición pa desarrollo del proceso de entrevista, por lo que utilizo este tipo de enfoque para que el entrevistad sienta en confianza.			

#### 22.- ¿Qué lo lleva a utilizar ese tipo de enfoque de iniciación de la entrevista?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS			
SUJETO 1	Porque me gusta que las personas se sientan cómodas conmigo, no me gusta que sientan directamente que las estoy evaluando y de esta forma se puedan sentir relajados.			
SUJETO 2	De esta forma le doy a conocer al entrevistado que es lo que vamos hacer, al presentarme se siente más en confianza, le digo que si tiene alguna duda me puede preguntar, eso hace que el entrevistado sienta que soy una persona totalmente alcanzable y no me vea solo como su evaluador			
SUJETO 3	Me presento para que ellos sepan con quien están hablando y se sientan en confianza, les hablo sob empresa para que estén ubicados si no conocen a la empresa y sepan a que nos dedicamos, y asi cre ambiente para dar inicio ala conversación.			
SUJETO 4	Para que la persona baje un poco la ansiedad y se sienta en confianza			
SUJETO 5	Utilizo este tipo de iniciación para dar a conocer a lo que se dedica la empresa y dejarle claro al entrevistado si queda seleccionado cual es el rumbo y el objetivo de la empresa.			

mión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Manejo de la apertura de la entrevista

ador: Manejo de la iniciación de la entrevista

#### Que lo lleva a utilizar ese tipo de enfoque de iniciación de la entrevista?

Las informaciones suministradas en la tabla N° 45 por los sujetos "por encima del milo", demuestran que tres de cinco sujetos utilizan el tipo de iniciación de la entrevista para dentrevistado se relaje y se sienta en confianza; el sujeto 2, expresa que utiliza ese tipo de para poner en contexto al candidato de lo que se va a hacer y por último el sujeto 3 que le da mucha importancia a que el candidato conozca a qué se dedica la empresa ya de esta forma se asegura que la persona sigue en el proceso porque quiere trabajar en la

En el mismo orden de ideas, tal como se aprecia en la tabla Nº 46 perteneciente a los "promedio", 4 de 5 sujetos utilizan ese tipo de iniciación de la entrevista para que las mas se relajen, se sientan cómodas y en confianza; por su parte los sujetos 1 y 2 dicen que de forma el entrevistado siente que es una persona alcanzable y no los ve solo como un ador; por su parte, el sujeto 3 manifiesta que al explicarle a que se dedica la empresa y do crea un ambiente para dar inicio a la conversación, y por último el sujeto 5 le interesa remocer la empresa y dejarle claro al candidato cuál es el rumbo y el objetivo de la empresa.

Conjuntamente analizando las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y medio", se evidencia que el entrevistador utiliza la iniciación de la entrevista, para relajar al futo y que éste se sienta en confianza, y así mismo, ubicar al candidato en el contexto de la mista y explicarle a que se dedica la empresa.

En tal sentido podemos considerar a Ansorena (2000) para sustentar teóricamente los ados anteriormente planteados: el primer papel del entrevistador consiste en acoger al candidato, tan pronto como la conversación fluya y el entrevistado se sienta ado y en confianza con el entrevistador es el momento de comenzar la entrevista.

Finalmente, pareciera que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos dos, pero se podría inferir que existe una competencia técnica referente al manejo de la ade la entrevista.

instrumento

## 23.- Deme un ejemplo de ¿cómo hace para "romper el hielo" con la persona entrevistada?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS			
SUJETO 1	Depende un poco de la persona, hay personas con las que intentas romper el hielo es muy difícil. Como las entrevistas, la mayoría de las veces son en panel, haces comentarios aislados del proceso de evaluación, por ejemplo, ¿muchachos cómo llegaron?, en caso de que esté lloviendo ¿se mojaron?tu estás más allá del proceso, interesada en la persona como tal, son aspectos individuales, es fundamental para romper el hielo.			
SUJETO 2	Siempre trato de mostrarme como una persona alcanzable, que no sienta que soy seria, ponerme a su			
	nivel nomento lo que encuentro, hay personas que tienen por ejemplo, nombres extraños, entonces, les agu un chiste sobre el nombre y le digo que el mio munbién es extraño, personas que estudiaron en			
SUJETO 3	Tenemos varias actividades para romper hielo, hacemos dinámicas de grupo, juegos y yo trato de jugar con el humor para integrar al grupo, hago chistes sin dejar la formalidad ni perder liderazgo.			
SUJETO 4	Le ofrezco un café, le pido disculpas si me retrase, le pregunto si conoce alguien que trabaje en l empresa.			
SUJETO 5	Preguntarle a esa persona si está cómoda, si tiene frío, si puedes le haces un chiste con algo, si te retrasa le dices: discúlpame que me retrasé unos minutos, normalmente no me gusta llegar tarde.			

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS				
SUJETO 1	Le pregunto si consiguió mucha cola, si llego bien, le pido disculpas si me retrase, voy hablando en el camino a la sala para que se vaya sintiendo en confianza				
SUJETO 2	Me disculpo por la tardanza, a veces le hecho porque llegar a las salas es complicado, le pregunto si quiere algo, si se le hizo muy dificil llegar.				
SUJETO 3	Por lo general le pregunto si tiene frío, si se le hizo difícil llegar, si encontró cola, etc.				
SUJETO 4	En el momento lo que encuentro, hay personas que tienen por ejemplo, nombres extraños, entonces, le hago un chiste sobre el nombre y le digo que el mio también es extraño, personas que estudiaron e colegios conocidos, les pregunto por alguien para entrar un poco más en confianza. Y cuando no tien nombre o algo con lo que pueda hacer un chiste, de verdad empiezo con siéntate, relájate, esto es alguranquilo.				
SUJETO 5	Le pregunto si le costo llegar, si quieren ir al baño, si quieren agua, si las entrevistas son grupales hag dinámicas o actividades en grupo para romper el hielo.				

mión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Manejo de la apertura de la entrevista

ador: Mantenimiento del rapport en el proceso de entrevista

#### Ame un ejemplo de ¿cómo hace para "romper el hielo" con la persona entrevistada?

En la tabla Nº 47 donde se encuentran los datos del grupo de los sujetos "por encima del ado", demuestran que para romper el hielo con la persona entrevistada, hacen preguntas, ricas, y se muestran como personas alcanzables. El sujeto 1 "por encima del promedio", fiesta que hace comentarios aislados acerca del proceso de evaluación, como por ejemplo, rachos cómo llegaron?"; el sujeto 2 se muestra como una persona alcanzable, el sujeto 3 fiesta que hace dinámicas de grupo y juega con el humor para integrar al grupo; el sujeto 4 free un café, le pide disculpas si se retrasó, y le pregunta si conoce a alguien de la empresa rultimo el sujeto 5, le pregunta a la persona si está cómoda, si tiene frío, y le hace algún con algo.

Por otra parte, en la tabla Nº 48 correspondiente a los sujetos "promedio" se evidencia que adecinco sujetos, para romper el hielo preguntan al candidato si le costó llegar, si consiguió atola; los sujetos 1 y 2 van hablando con el entrevistado cuando se dirigen a la sala; el 4 hace chistes sobre el nombre si es extraño, y le dice que su nombre también lo es, o le entrevistado "siéntate, relájate esto es algo tranquilo"; y por último el sujeto 5 hace ades o dinámicas de grupo para romper el hielo.

Analizando las respuestas tanto de los sujetos "por encima del promedio" como los redio", se deduce que los mismos al romper el hielo con la persona entrevistada, logran el men el proceso de la entrevista.

Lo señalado en los párrafos precedentes, se puede sustentar teóricamente con lo expresado autor Swan (1992) Los candidatos que esperan suelen estar notoriamente nerviosos, pero sentran en el escenario y se consiguen con un entrevistador que los saluda, los invita a ren la sala, les hace preguntas sobre el estado del tiempo, entre otros, rápidamente entran en

inza y el nerviosismo desaparece. El propósito de esta etapa es hacer que los candidatos anticados de la hablar y se tranquilicen. Es un proceso que dura unos cinco o diez minutos.

Como se puede observar ambos grupos de sujetos ponen de manifiesto el uso de la técnica mpe hielo por lo que se evidencia que no hay competencías diferencíadoras entre los sujetos recima del promedio" y los "promedio", pero si una competencia técnica referente al de la apertura de la entrevista.

instrumento

# 24.- ¿De qué manera alcanza un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado?

SUJETOS POR	RESPUESTAS			
ENCIMA DEL PROMEDIO	regunto de tal manera que la persona no se sienta evaluada, empiezo con preguntas mas suaves y luego oy profundizando poco a poco, creo un ambiente de confianza y tranquilidad para que la persona este			
SUJETO 1	Para alcanzar un ambiente de confianza me muestro alcanzable y dispuesta a crear un ambiente de tranquilidad para que la persona baje sus niveles de ansiedad.			
SUJETO 2	Hago que el entrevistado se sienta cómodo, si la persona se pone muy nerviosa, paro un poquito y hablo de otra cosa le digo que la sala está fría, que parece un congelador, busco cosas con las que nos podamos identificar los dos, para que pueda bajar los nervios.			
SUJETO 3	De la forma en que diseño las dinámicas se crea un ambiente de armonía, porque la mayoría de las personas se integran.			
SUJETO 4	Me adapto a las personas y a si voy desarrollando la dinámica de la entrevista, si la persona no quier hablar la voy guiando para que sienta tranquila y pueda hablar.			
SUJETO 5	Para mí es importante el tono de voz en el que hablemos, lo adecuo a la persona, si es una persona que habla muy bajito, yo mantengo el mío, para que se de cuenta que necesito que lo eleve, en ese moment hay armonía, no le digo por favor habla más alto, intento hacerle entender lo que necesito, lo llamo por sonombre, bajarse a su nivel y que el entienda que puedes trasmitirle confianza y que es lo que necesitas.			

#### 24.- ¿De qué manera alcanza un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS				
SUJETO 1	Pregunto de tal manera que la persona no se sienta evaluada, empiezo con preguntas mas suaves y luego voy profundizando poco a poco, creo un ambiente de confianza y tranquilidad para que la persona este calmada.				
SUJETO 2	En el inicio de la entrevista le doy la oportunidad de sentirse cómodo, dándole a conocer quien soy vamos hacer, le digo que es una entrevista muy sencilla y mantengo una conversación en un tono adecu y muy cordialmente con el entrevistado.				
SUJETO 3	En la medida en que tu te sueltes el entrevistado se suelta, a menos que sea una persona super cerrentonces le cuento una anécdota, busco le forma de que suelte una sonrisa de vez en cuando, busco punto en el que se sienta más cómodo y así el entrevistado se suelta.				
SUJETO 4	Relajo al entrevistado y le doy a entender a la persona que va a relatarme el cuento de su vida así es o persona entra un poco más en confianza y pierde el miedo.				
SUJETO 5	Siendo amable, preguntando como se sienten las personas, si desean preguntar algo, garantizando que ambiente sea el idóneo para hacer la entrevista.				

asión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Manejo de la apertura de la entrevista

ador: Establecimiento de un ambiente de confianza y armonía en la entrevista

# De qué manera alcanza un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado?

Los sujetos "por encima del promedio" demuestran como se puede observar en la tabla Nº me alcanzan un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado de diferentes formas. El al se muestra alcanzable y dispuesto para que la persona entrevistada baje sus niveles de dad; el sujeto 2 hace que el entrevistado se sienta cómodo y si está muy nervioso busca con las que se puedan identificar los dos; el sujeto 3 afirma que con el diseño de las meas las personas se integran y crean un ambiente de armonía; el sujeto 4 se adapta a las y va desarrollando la entrevista; y por último el sujeto 5 utiliza un tono de voz mado, llama al candidato por su nombre para trasmitirle confianza.

A su vez y como se aprecia en la tabla Nº 50, el sujeto 1 "promedio" busca la forma de persona no se sienta evaluada y esté calmada; el sujeto 2 mantiene la conversación en un adecuado y cordial para que el candidato se sienta cómodo; el sujeto 3 busca el punto en el entrevistado se sienta cómodo y se suelte; el sujeto 4 busca la forma de que la persona del miedo pidiéndole que le relate el cuento de su vida para conocerlo un poco más; y por mel sujeto 5 es amable y garantiza consiguir el ambiente idóneo para hacer la entrevista.

Considerando el conjunto de los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos medio", se observa que el 100% de la muestra consigue establecer un ambiente de confianza maia con el entrevistado.

Tomando en cuenta lo que expresa Ansorena (2000) se puede sustentar teóricamente lo for explicado cuando refiere que el entrevistador debe utilizar un tono de voz adecuado y toda su atención en la entrevista para que el candidato pueda reducir sus niveles de dad y sentirse en confianza. Lo cual es aplicado por los sujetos pertenecientes a la muestra dadas por lo que se puede concluir, que no existen competencias diferenciadoras entre los

upos de sujetos con respecto al manejo de la apertura de la entrevista, mas si una una técnica presente en todos los sujetos de la muestra.

oresente e		nuestr	
	Entender la situación de cada persona, de por que está haciendo 10 que está haciando y que situa pasado y que situaciones no.	No lo hago,	

instrumento

# 25.- ¿Qué hace para "ponerse en los zapatos del otro"?

SUJETOS POR	RESPUESTAS		
ENCIMA DEL PROMEDIO	loy una persona muy empática, que me gusta ponerme en el lugar de otra personas o me ubico en la invesión que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en lo que el candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato me esta comentando y me centro por un margento en la candidato de comentando y me centro comentando y me centro de c		
SUJETO 1	Para ponerme en los zapatos de los entrevistados, tengo que bajar la tónica y no presiono tanto como quisiera.		
CILIETO 2	de ubica en el lugar del entrevistado y ma identifica con la persona nonque un nues nor necessas de		
SUJETO 2	Entender la situación de cada persona, de por qué está haciendo lo que está haciendo y que situaciones ha pasado y que situaciones no.		
SUJETO 3	Para ponerse en los zapatos del otro es importante la compresión, pero nunca se puede dejar que esto		
	afecte la objetividad en la selección.		
SUJETO 4	No lo hago.		
SUJETO 5	Cuando los candidatos tardan en responder trato de ver que es lo que no entiende e incluso le vuelta a la pregunta.		

SUJETO PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Soy una persona muy empática, que me gusta ponerme en el lugar de otra personas o me ubico en la situación que el candidato me esta comentando y me centro por un momento en lo que el candidato me está comentando como si yo lo estuviese viviendo.
SUJETO 2	Me ubico en el lugar del entrevistado y me identifico con la persona porque yo pase por procesos de selección.
SUJETO 3	Cuando el entrevistado está planteando las situaciones que ha vivido me ubico en su posición.
SUJETO 4	Ya yo estuve en los zapatos del otrobueno, cuando la persona no sabe contestarme algo, en realidad tampoco lo obligo, se que puede estar bloqueada, puede ser que esté nerviosa, puede ser que no se le ocurra nada en el momento.
SUJETO 5	Es una característica personal mía, es innata, no hago mucho esfuerzo para conseguirlo, me pongo en el lugar de la otra persona.

usión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Amensión: Capacidad de Interacción durante la Entrevista

ador: Establecimiento y mantenimiento de empatía durante la entrevista

#### Qué hace para "ponerse en los zapatos del otro"?

Las respuestas otorgadas por los sujetos "por encima del promedio" evidenciadas en la N51, muestran que cuatro de cinco sujetos buscan la forma para ponerse en los zapatos del sujeto 1 "por encima del promedio" manifiesta que no presiona tanto como quisiera; el 2 busca la forma de entender la situación de cada persona; el sujeto 3 señala lo importante compresión y el sujeto 5 le da la vuelta a las preguntas si los candidatos tardan en mater. A diferencia, el sujeto 5 dice que no hace nada para ponerse en los zapatos del otro.

En el mismo orden de ideas, tal como se puede apreciar en la tabla Nº 52 el sujeto 1 medio" plantea que se ubica en la situación que el candidato le está comentando como si él lo rese viviendo, al igual que los sujetos 2, 3 y 5; en este sentido, el sujeto 4 expresa que ya men los zapatos del otro y si el candidato al cual está entrevistando no le contesta, no lo may busca la forma de entenderlo. Vale la pena destacar que dos de cinco sujetos promedio ser personas muy empáticas y por lo que no les cuesta mucho esfuerzo para ponerse en los mas del otro.

Al observar las respuestas del total de la muestra se comprueba que nueve de diez

Lo anteriormente señalado puede ser sustentado por Arthur (1987) al referirse a que hay timer en cuenta cómo se sienten los candidatos antes de ser entrevistados, ya que los cantes experimentan emociones tales como ansiedad, temor, nerviosismo o timidez, tans hacen la antesala para ser evaluados. Por tanto, el entrevistador debe esforzarse un poco para lograr mayor comprensión desde el principio de la entrevista, esto ayudará al aspirante a más cómodo y a comunicarse mejor.

Al lograr la empatía el 90% del total de los sujetos de la muestra pareciera que no existen vencias diferenciadoras entre los dos grupos, pero si una competencia técnica respecto a la viad de interacción durante de la entrevista.

### 26.- Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted considere que logró establecer empatía.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  Una vez una persona se puso a llorar en la entrevista, porque necesitaba el trabajo, se puso muy norvic
SUJETO 1 SUJETO 2	Después de todos mis assessment centre, yo establezco bastante empatía con las personas postuladas a los cargos en los cuales yo estoy seleccionando. Tuve un caso en particular que al final los muchachos me dieron las gracias, pero sobre todo un muchacho, que de verdad esa actividad le había servido para crecimiento personal, que independientemente de que no quedara se había sentido muy bien, que me agradecía por haber estado allí, por haber participado en ese procesoen una parte de la dinámica yo estaba comentando el caso que debían discutir y él intervino y tuvimos una corta conversación en la que
SUJETO 4	los dos nos sentimos identificados  Hace poco entrevisté un muchacho, el más simpático de todos, que de hecho acaba de ingresar y de hecho, vivimos hablando y todas las veces que hablamos me pregunta por mi mamá, hemos hablado tanto y fue desde la entrevistaes en el momento de la entrevista que estás hablando con la persona y la persona te habla de que en X compañía, lo trataron mal, ir un poquito más allá y a lo mejor decir aquí también a veces pasa eso, generar en lo posible la mayor empatía.
SUJETO 3	Establezco empatía con las personas contemporáneas con mi edad ya que se me hace más fácil identificarme, por ejemplo una vez entreviste una persona que quería hacer el mismo postgrado que yo y me sentí muy identificada.
SUJETO 4	Entrevisté a una persona que se parecía mucho a mi y sus áreas de interés eran muy parecidas a las mías y la entrevista fue muy agradable, porque fluyo como si fuera una conversación de amigas.
SUJETO 5	Cuando la persona está relajada, cuando llegaron incómodos y después lo ves tranquilos y ellos mismos te dícen "al principio estaba asustado pero tu actitud me ayudó", "que bueno cuando me dijiste esto", hay muchos entrevistadores que definitivamente te dicen "gracias por llamarme, que bueno que me llamaste, que bueno que me hiciste esta pregunta, ya entendí lo que me dijiste, tu te das cuenta cuando hay feeling con la persona.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Una vez una persona se puso a llorar en la entrevista, porque necesitaba el trabajo, se puso muy nerviosa, entonces la tranquilice, le di un te y volvimos a comenzar la entrevista. Sentí mucha empatía ya que logre entenderla por su necesidad pero sin perder la objetividad.
SUJETO 2	Logre empatía con una persona con la cual la entrevista se desarrollo de una forma muy amena y al final de la entrevista logro abrirse totalmente y me pregunto como me sentía yo trabajando en esa organización, si la organización era muy exigente. De esta forma te das cuenta que la persona se identifico contigo.
SUJETO 3	Una vez que mi jefa no le gustaba mucho el currículo y a mi me parece muy buena y me dijo que no la llamar ya yo la llame entonces los dos habíamos tenido experiencia en banca y entonces mantenemos empatía comentando experiencia, y la entrevistado pasa todo el proceso, quedo seleccionado y se ha desempeñado muy bien en el cargo.
SUJETO 4	Una vez que un muchacho vino buscar una pasantía, él había estudiado en el colegio, entonces, cuando empecé a hablar con él, le pregunté que en qué año se había graduado, que si conocía a mi hermana que era la que estudiaba un poco más abajo, el muchacho obviamente no la conocía, que de qué año era yo, que yo era no se cuantos mayor, básicamente me dijo vieja, entonces ahí, empezamos a reírnos
SUJETO 5	En un momento mi jefa estaba llevando todo un proceso de selección y tuvo que dejarlo porque salio una actividad urgente y yo asumí el proceso; era muy difícil para la persona porque ya se había identificado con mi jefa, sin embargo yo logre empatía con la persona, le explique que seguíamos con el proceso y la persona logro adaptarse y abrirse, pero al principio costo mucho porque le persona estaba como reacia

sión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Capacidad de Interacción durante la Entrevista

dor: Establecimiento y mantenimiento de empatía durante la entrevista

indeme un ejemplo de una situación en la que usted considere que logró establecer

La totalidad de los sujetos "por encima del promedio", evidencian en los ejemplos dos, los cuales se pueden observar en la tabla Nº 53, que realmente han establecido y de la empatía con los candidatos durante la entrevista.

Al igual y como se puede constatar en la tabla Nº 54, cinco de cinco sujetos "promedio", que han logrado establecer empatía con las personas entrevistadas.

Con lo anteriormente expuesto, se puede establecer que la totalidad de los sujetos sados han establecido y mantenido empatía con los candidatos.

Para sustentar lo anteriormente mencionado se puede referir a la Real Academia Española que define el término empatía como la "identificación mental y afectiva de un sujeto con de de ánimo de otro". Por otra parte, "la participación afectiva, y por lo común emotiva, de an una realidad ajena".

En este sentido se puede afirmar que no hay competencias diferenciadoras en ambos pero si una competencia técnica referida a la capacidad de interacción durante la sua, presente en los sujetos estudiados, para la ejecución de sus funciones en el área de amiento y Selección.

#### instrumento

27.- De igual manera me gustaría que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo dificultades o no logró ser empático.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Una vez tuve una situación difícil en la que me recuerdo con un participante en una dinámica. La idea de la dinámica es presionar para a los candidatos para ver sus capacidades de negociación y persuasión y la capacidad de expresar su punto de vista o replegarse frente al punto de vista de una persona que se más correcto o que tenga más basamento, entonces ellos generan una listapero no existe una lista correcta,
	el muchacho salió retándome porque yo le dije que su lista estaba incorrectaque le diera mi lista, cual era mi lista, que le diese la lista de la compañía, porque el la quería saber, fue fuerte.
SUJETO 2	La gente de tecnología es muy complicada de entrevistar, son personas demasiado cerradas y muy cuadradas y por más que intentas darle la vuelta para agarrarlo por otro lado es muy difícil, a lo mejor son personas muy tímidas y que son ellos y sus computadores y son muy complicados para generar empatía.
SUJETO 3	Dos personas que entreviste tenían alteraciones en su conducta y fue muy dificil llevar la entrevista, no logre la empatía porque no eran personas normales.
SUJETO 4	Una vez entreviste a una persona que daba respuestas muy cortas y no me daba ninguna información, yo trataba de sacarle información pero llego en un momento que ya no podía hacer nada porque simplemente la persona no queria hablar.
SUJETO 5	Cuando vino una persona que no sonó bien por teléfono, efectivamente yo traté de no pensar que por teléfono no me había gustado y lamentablemente cuando estuvo aquí, cada minuto se iba confirmando que era como había sido por teléfono, yo traté de darle la vuelta para ver si era que estaba nervioso, si esta persona tenía esas respuestas porque estaba nervioso. Yo le decía que esto era fácil, al darme cuenta que no había ninguna reacción, me di cuenta que la persona era así, que no estaba nervioso, presionado, que no estaba fingiendo, que era así, simplemente no me contesto porque no estábamos conectados.

#### 27.- De igual manera me gustaría que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo dificultades o no logró ser empático.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Cuando son personas muy arrogantes y llegan a la entrevista con ínfulas de grandeza. Una vez no alcance la empatía, porque me retarde como diez minutos en buscar al candidato y me dijo que ya se iba a ir ya que el no tenia tiempo que perder y a lo largo de la entrevista se comportó de una forma muy arrogante
SUJETO 2	Con una persona que me mintió y no me miraba a los ojos, cuando me doy cuenta de que me están mintiendo no hago ningún esfuerzo por lograr empatía.
SUJETO 3	Por lo general me ha pasado con hombres mayores que se cierran mucho y les cuesta expresarse porque tienen mucho tiempo sin asistir a una entrevista.
SUJETO 4	Hay veces que uno no tiene empatía porque la persona realmente se tranca muchoson personas tímidas, son personas muy cerradas que no hablan básicamente, todas las respuestas son cerradas, lo que necesito es que la persona me hable un poco más pero los mismos nervios o algo lo bloquean y tampoco lo vas a obligar.
SUJETO 5	Una vez llegó un muchacho arrogante y lo primero que me preguntó fue cuánto iba a ganar, porque él no iba a trabajar por menos de X cantidad y él sabía que era muy bueno y lo podían contratar en cualquier parte, con esta persona no logré nada de empatía

ansión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Capacidad de Interacción durante la Entrevista

mdor: Establecimiento y mantenimiento de empatía durante la entrevista

IS:

De igual manera me gustaría que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo initades o no logró ser empático.

Con esta pregunta lo que se buscaba era comprobar que realmente los entrevistados mocen si logran ser empáticos con el candidato que están entrevistando o por el contrario no mestablecer empatía.

Como se puede observar en la tabla Nº 55, la totalidad de los sujetos "por encima del medio" brindaron ejemplos en los que realmente no lograban la empatía.

Al igual, tal como se aprecia en la tabla Nº 56, cinco de cinco sujetos "promedio", saron situaciones en las que tuvieron dificultades para ser empáticos.

Al analizar la totalidad de las respuestas brindadas por los sujetos por encima del medio y promedio", se puede identificar que no logran ser empáticos debido a ciertas inhades de poner distancia ante algunas características presentes en los candidatos, ya que se ava en sus respuestas que el comportamiento de los candidatos llevaron al entrevistador a redificultades y a no lograr la empatía requerida en la situación de entrevista.

Se podría concluir que el 100% de la muestra estudiada identifican el término empatía, loque se puede establecer que no hay competencias diferenciadoras entre ambos grupos con ato a la capacidad de interacción durante la entrevista, pero si una competencia técnica.

28.- ¿Cómo maneja la entrevista para que el intercambio de información fluya?

instrumento

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	De una forma muy dinámica, procuro entablar una comunicación con el candidato, haciendo una continuidad entre las preguntas y las respuestas.
SUJETO 2	Indago sobre la experiencia, ir más allá sobre lo que la persona hace y a lo mejor si se tranca en algún momento la información, volver a recapitular y agarrar a la persona un poquito más atrás para que fluya la informaciónhilo la información, de hacer una continuidad de la conversación, no tantas preguntas, sino hacerla más continua.
SUJETO 4	Depende de la persona, ya que hay personas que son muy calladas y tienes que ir sacándole toda la información que necesito y existe otro tipo de persona que hay que saber controlar porque se extienden y hablan mucho y en la entrevista de panel el tiempo es muy importante.
SUJETO 4	Dejo que la persona hable, le digo lo que estamos buscando y le doy toda la información disponible para que la persona se ubique en el contexto y se desenvuelva.
SUJETO 5	Hago que no parezca un examen hablado, entre una pregunta y otra voy hilando, si le pregunto ¿en qué área te gustaría desarrollarte?, pero previamente le pregunté ¿en qué te gustaría hacer el postgrado?, entonces yo misma puedo hilar, yo tengo la información y entonces le demuestro interés y que estoy escuchándolo. Hago lo posible porque no sea pregunta, respuesta, espacio de ir hilando.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Pregunto y espero que me respondan, no le corto las respuestas, cuando veo que la persona ya me dijo lo que me tenía que decir lanzo la otra pregunta, para hacer la conversación en forma dinámica.
SUJETO 2	Dejo hablar a las personas no las corto, les pido que me cuenten acerca de sus experiencias laborales, familia, etc., y lo que me interesa saber con mayor profundidad se los pregunto.
SUJETO 3	Depende, se hace más difícil sacarle información a alguien que va a ser pasante porque no tiene experiencia, las personas que tienen experiencia por lo general hablan sobre todas sus experiencias y la comunicación fluye, si veo que la persona entrevistada no da mucha respuesta pregunto y pregunto para sacarle la información, le pregunto sobre sus intereses.
SUJETO 4	Con una conversación más que como un interrogatorioyo espero que la persona hable, cuentey de lo que me va contando también voy sacando información y le voy preguntando en base a esopero no es algo tan rígido como un a serie de preguntas que le hago, sino que la persona va hablando y yo voy conversando, ah! hiciste tal cosa?, cuéntame un poquito de ese proyecto?, aja! pero qué hiciste?, cómo te sentiste?uniendo preguntas que de repente no están escritas sino que ya uno con la experiencia ya uno genera esola conversación fluye y no se convierte en una situación de preguntas y repuestas.
SUJETO 5	Pregunto y en base a lo que me van respondiendo, voy argumentando y hago nuevas preguntas para que el entrevistado se vaya desenvolviendo y se pueda entablar una comunicación.

min: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Capacidad de Interacción durante la Entrevista

dar: Establecimiento y mantenimiento de la comunicación durante la entrevista.

#### mo maneja la entrevista para que el intercambio de información fluya?

Al observar las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" en la tabla N° 57, se ma que dos de cinco sujetos van hilando la información y de esta forma hacer una aldad y mantener una conversación; el sujeto 1 plantea que procura mantener una cación dinámica y de esta forma lograr el intercambio de información; el sujeto 3 ma que esto depende de la persona, ya que hay personas muy calladas y se le tiene que una la información y existen otras que hablan mucho y el sujeto 4 deja que la persona de da la información para que se ubique en el contexto.

Así mismo, la información suministrada por los sujetos "promedio" como se puede ren la tabla Nº 58, evidencia que cuatro de cinco sujetos, no cortan las respuestas de sus mos, los dejan hablar y en base a las respuestas, vuelven a preguntar y de esta forma van ado una conversación; por su parte el sujeto 3, expresa que las personas que no dan respuestas, le pregunta, y le vuelve a preguntar para obtener la información; por último, m4 manifiesta que la entrevista no es un interrogatorio sino una conversación.

le podría concluir, que tanto los sujetos "por encima del promedio" como los do", afirman que buscan la forma de establecer y mantener la comunicación con el

Para sustentar lo mencionado con anterioridad se hace referencia al planteamiento del biavenato (2003): la entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación sonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El sador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y en el comportamiento, para elaborar nuevas preguntas (estímulos), que le permiten

antar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información a debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

meciera que no hay competencias diferenciadoras entre ambas muestras de sujetos, mas impetencia técnica presente en los Industriólogos del estudio, referida a la capacidad de indurante la entrevista.

29.- Descríbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para entablar la comunicación.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS on más calladas, entonces lunzo preguntas para saearle la información, hay personas que les preguntas una
SUJETO 1	Hago preguntas y dejo que el candidato hable y en base a lo que el sujeto me comenta, voy guiando la conversación.
SUJETO 2	Hacer una conversación, más que preguntas y respuestas y por ejemplo, le estoy preguntando de su trabajo y me empieza a hablares que trabajodespués que llevamos un rato hablando de trabajotrabajé en algún momento con mis padres y ahí me le meto como por la parte familiar, y así busco la manera de ir hilando la conversación.
SUJETO 3	Utilizo un tono de voz adecuado y fuerte para que al candidato no le cueste entenderme, utilizo lenguaje corporal y mi posición ante el entrevistado es ser lo más abierta posible para que se sienta relajado y en confianza para entablar una conversación.
SUJETO 4	Dependiendo de lo que la persona me vaya contestando voy guiando la conversación y si la persona es muy callada trato de irla guiando para que se pueda desenvolver.
SUJETO 5	Me gusta escuchar, trato de no interrumpirlo en base a las respuestas guío la entrevista para entablar una conversación, que no sea solo, preguntas y respuestas.

### 29.- Descríbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para entablar la comunicación.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Eso depende del ritmo de entrevista, hay personas que se desenvuelven muy bien pero hay personas que son más calladas, entonces lanzo preguntas para sacarle la información, hay personas que les preguntan una cosa y me responden una cosa totalmente diferente y tienes que preguntarle de otra forma para que te lo digan.
SUJETO 2	Hago preguntas abiertas y luego que la persona me hecha el cuento completo indago y pregunto sobre los puntos que me interesan saber.
SUJETO 3	Básicamente rompo el hielo y de este modo la comunicación va fluyendo.
SUJETO 4	Mantengo una conversación, haciendo una serie de preguntas pero que no se vea eso, sino como una conversación, en la que yo dejo que la persona hable y yo le voy sacando información.
SUJETO 5	Por lo general hago entrevistas de grupo, por lo que hago una pregunta y dejo que los candidatos vayan respondiendo si observo que el grupo es muy desordenado estoy constantemente dirigiendo la conversación, si el grupo es ordenado los dejo hablar entre ellos y así ellos están entretenidos conversando y yo los estoy evaluando. Siempre entablamos conversaciones y a las personas calladas les pregunto más, le digo que me hablen sobre ellos, por otro lado si la persona se extiende mucho lo freno siendo muy amable y le digo bueno ahora háblame sobre este punto.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Eso depende del ritmo de entrevista, hay personas que se desenvuelven muy bien pero hay personas que son más calladas, entonces lanzo preguntas para sacarle la información, hay personas que les preguntan una cosa y me responden una cosa totalmente diferente y tienes que preguntarle de otra forma para que te lo digan.
SUJETO 2	Hago preguntas abiertas y luego que la persona me hecha el cuento completo indago y pregunto sobre los puntos que me interesan saber.
SUJETO 3	Básicamente rompo el hielo y de este modo la comunicación va fluyendo.
SUJETO 4	Mantengo una conversación, haciendo una serie de preguntas pero que no se vea eso, sino como una conversación, en la que yo dejo que la persona hable y yo le voy sacando información.
SUJETO 5	Por lo general hago entrevistas de grupo, por lo que hago una pregunta y dejo que los candidatos vayan respondiendo si observo que el grupo es muy desordenado estoy constantemente dirigiendo la conversación, si el grupo es ordenado los dejo hablar entre ellos y así ellos están entretenidos conversando y yo los estoy evaluando. Siempre entablamos conversaciones y a las personas calladas les pregunto más, le digo que me hablen sobre ellos, por otro lado si la persona se extiende mucho lo freno siendo muy amable y le digo bueno ahora háblame sobre este punto.

T. Sanda

S

flexe las réculcies que utilba pa**ra** 

m: Manejo y ejecución del proceso de Selección

asión: Capacidad de Interacción durante la Entrevista

"Conocimiento de las técnicas para entablar comunicación durante la entrevista.

mbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para

a la tabla Nº 59 correspondiente al grupo de los sujetos "por encima del promedio", se que tres de cinco sujetos expresan que en base a lo que los sujetos responden van aconversación para que no sea solo preguntas y respuestas; el sujeto 2 expresa que su shacer una conversación que es más que preguntas y respuestas y por último el sujeto 3 que utiliza un tono de voz adecuado, utiliza lenguaje corporal y su posición ante el ado es muy abierta para que él mismo se sienta relajado y en confianza para entablar una vión.

mel mismo orden de ideas, tal y como se demuestra en la tabla Nº 60 perteneciente a los "promedio", se constata que tres de cinco sujetos hacen preguntas, para obtener nión y de esta forma ir desarrollando una comunicación; el sujeto 2 hace preguntas rel sujeto 3 expresa que al romper el hielo la comunicación va fluyendo.

Considerando conjuntamente los sujetos "por encima del promedio" y "promedio", se demostrar que todos los sujetos entrevistados conocen las técnicas para entablar la ración.

lo anterior puede ser sustentado por el autor Ansorena (2000) el cual plantea que el ador debe tener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que las preguntas que pueden ser contestadas con "si" o "no" o con "una sola frase", timan únicamente una pequeña parte de la información y no estimulan a responder ate, por el contrario, las preguntas abiertas estimula a expresar ideas y dar información ta, 2000).

Se podría concluir que no hay competencias diferenciadoras entre los sujetos por "encima medio" y "los promedio", pero si competencia técnica referida a la capacidad de ción durante la entrevista.

### 30.- Deme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le está comentando?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  Il no comprendo lo que me dice le vuelva a preguntar o digo con otras palabras lo que el candidato nor dijo
SUJETO 1	Que sus respuestas sean asociadas a la pregunta que hago, y que vayan en la misma dirección en la cual yo estoy llevando la entrevista, que efectivamente estamos llevando una conversación fluida.
SUJETO 2	Parafraseando, por ejemplo, si estamos hablando de su última experiencia y de que ha hecho, después que termina de contarme le hago un resumen, entonces tu te has desarrollado en el área de
SUJETO 3	A medida que el candidato va hablando voy afirmando lo que dice para estar segura de que lo estoy comprendiendo y mantengo una retroalimentación, una conversación continua durante la entrevista.
SUJETO 4	Parafraseo lo que dicen par evitar llevarme una idea contraria a lo que la persona me quiso decir.
SUJETO 5	Parafraseo o repreguntando.

### 30.- Deme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le está comentando?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Si no comprendo lo que me dice le vuelvo a preguntar o digo con otras palabras lo que el candidato me dijo para estar segura de que lo estoy comprendiendo.
SUJETO 2	Hago una paráfrasis de lo que la persona me esta comentando, para estar segura de lo que la persona me quiso decir lo entendí.
SUJETO 3	Refuerzo lo que el entrevistado me esta diciendo, si me dice cuales eran sus funciones yo le digo a entonces tu hacias tal cosa y que el candidato me asiente y me confirme
SUJETO 4	Utilizo el parafraseo, la persona me comenta algo y yo lo que hago es parafrasear lo que me está diciendo para ver si entendí, lo que él quería decir.
SUJETO 5	Me ubico en las situaciones que me esta comentando, por ejemplo si me habla de la familia me imagino la familia me coloco en su situación de hijo, padre o hermano dependiendo y le digo es decir que tu vives con tal y tal personas.

asión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Amensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

ador: Capacidad de escucha activa

eme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le omentando?

Las informaciones brindadas por los sujetos "por encima del promedio", las cuales se com en la tabla N° 59, evidencia que tres de cinco sujetos utilizan el parafraseo para mender lo que el candidato le esta comentando y de esta forma evitar llevarse de la entrevista com En el mismo orden de ideas; el sujeto 1 "por encima del promedio" expresa que se comprender al candidato porque llevan una conversación fluida y el sujeto 4 de esta que a medida que el candidato va hablando, va afirmando lo que el candidato le está com en esta forma mantiene una conversación fluida con el entrevistado.

De igual forma en la tabla Nº 60, se evidencia que cinco de cinco sujetos "promedio" mel parafraseo para comprender lo que el entrevistado le está comentando y por su parte el promedio aunado al parafraseo se ubica en las situaciones que el candidato le comenta comprenderlo mejor.

Al estudiar conjuntamente el grupo de los sujetos "por encima de promedio" y el grupo sujetos "promedio" se pudiera decir que la tendencia es a utilizar el parafraseo para de comprender lo que esta comentando el candidato.

Lo anteriormente descrito se puede sustentar con al autor Arthur (1987), el cual plantea para poder asegurarse el entrevistador que no haya malas interpretaciones y que no se le pará nada de lo que dice el candidato, es imperativo aprender y practicar la técnica de cha activa. El entrevistador debe detenerse periódicamente y hacer un resumen de lo que ha mel candidato.

Pareciera que no existen competencias diferenciadoras entre los dos grupos del estudio, se pudiera considerar una competencia técnica referida a la capacidad de interacción.

# 31.- Descríbame ¿cómo obtiene la información requerida para la posterior toma de decisiones?

Instrumento

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS  Detenues información a lo largo de la entrevista por una sola entrevista lueno le
SUJETO 1	Pregunto todos los aspectos necesarios que para mí sean necesarios conocer para que ocupe el cargo y evidentemente los voy asentando, tengo sino es en el mismo CV, en una hoja aparte, donde voy
	estructurando la información que me parece importante, cuando me toque la posterior toma de decisiones con varios candidatos, puedo recordar la información de cada uno de ellos.
SUJETO 2	Pregunto e indago, por más que nosotros tenemos una guía, hay cosas que son más de preguntar por fuera, por ejemplo, yo siempre pregunto que qué considera la persona que necesita que yo sepa para yo decir que necesito que el/ella esté en la compañíala decisión es mucho de feeling, si no logras empatía con la persona yo creo que es muy complicado.
SUJETO 3	La obtengo con las respuestas y la conducta del entrevistado a lo largo de la entrevista.
SUJETO 4	Hago anotaciones en el currículum, a lo largo de la entrevista sobre la información importante.
SUJETO 5	Con las respuestas a las preguntas de la entrevista, anoto lo principal de acuerdo al cargo.

## 31.- Descríbame ¿cómo obtiene la información requerida para la posterior toma de decisiones?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Obtengo información a lo largo de la entrevista, pero nunca me quedo con una sola entrevista, luego le entrevista mi jefa y el supervisor del área que solicita el candidato.
SUJETO 2	Hago preguntas en la entrevista sobre los aspectos que me interesan saber.
SUJETO 3	De los apuntes que tome en la entrevista.
SUJETO 4	Tienes que tener el CV, el puntaje de las pruebas psicotécnicas, el puntaje sea en el POG o en el asssessment, el resultado de la entrevistacuando la persona llega a la entrevista, ya tiene que haber hecho las pruebas, es el primer paso que tuvo que haber pasado, verlas en la parte de inventario de estilo personal, y si el puntaje sale un poco bajo y de acuerdo a los aspectos que se evalúan, en la entrevista busco si fue algo puntual que ocurrió durante las pruebas, o si es que realmente la persona no tiene las características que se están buscando.
SUJETO 5	A lo largo de la entrevista voy evaluando las conductas observables del candidato, le planteo situaciones para observar sus respuestas y observar así si tiene las competencias que me pide el cargo.

ensión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

ador: Extracción y recaudación de la información requerida

Descríbame ¿cómo obtiene la información requerida para la posterior toma de diones?

En el grupo de los sujetos "por encima del promedio" tal y como se demuestra en la tabla 6, el sujeto 1 pregunta sobre los aspectos que quiere conocer; por su parte el sujeto 2 indaga regunta para obtener la información; el sujeto 3 obtiene la información con las respuestas y la ducta del entrevistado a lo largo de la entrevista; los sujetos 4 y 5 anotan en el currículo lo simportante de las respuestas de los candidatos.

Las informaciones suministradas por los sujetos "promedios" en la tabla Nº 64 evidencian relsujeto 1 obtiene la información de las entrevistas hecha por ella, su jefa y el supervisor del rel sujeto 2 hace preguntas en la entrevista sobre los aspectos que quiere saber; el sujeto 3 rapuntes en la entrevista; el sujeto 4 obtiene la información del currículo vitae, del puntaje repruebas y el resultado de la entrevista en las cuales indaga más sobre los resultados de las respuebas; y por último el sujeto 5 evalúa las conductas observables del candidato y le plantea reciones para analizar las respuestas.

Al considerar las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y de los medio" se observa que los entrevistados obtienen la información en el desarrollo de las vistas haciendo preguntas, planteando situaciones e indagando en profundidad.

Con el planteamiento del autor Dolan et al (2003) se sustenta lo antes mencionado: la mista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener la información factual milos candidatos y sus antecedentes. Las empresas utilizan la entrevista tanto para recabar secomo para tomar decisiones. (Dolan et al, 2003).

Finalmente se pudiera concluir que los Industriólogos cuentan con una competencia respecto a la capacidad de interacción durante la entrevista, pero entre los dos grupos de la muestra, no hay competencias diferenciadoras.

instrumento

32.- ¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del candidato es la que considera más eficiente?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	La técnica de incidentes crítico me parece la mejor para obtener la información.
SUJETO 1	Por el volumen de gente, tomo notas y para la identificación escribo la ropa, con qué ropa estabar vestidos, características físicas, si era catira o cabello negro, eso me sirve mucho al momento de visualizar al candidatolo utilizo con frecuencia.
SUJETO 2	Indagar sobre la mayoría de la información y al final aclarar que toda la información, que tengo de la persona es la que necesito, revisar que efectivamente antes de terminar la entrevista, antes de salir de la
	sala, tengo la disponibilidad, aspiración salarial y tengo todo lo que la persona quisiera o necesitaba para yo saberobviamente una persona me generó mucha empatía y me parece perfecta pero gana 100.000 millones, ya la descarto por eso, o tiene disponibilidad en un año ya yo se que queda para otro momento.
SUJETO 3	La entrevista de incidentes criticos porque me permite obtener mayor información del desempeño del candidato.
SUJETO 4	La técnica más eficiente para mi son las anotaciones a lo largo del desarrollo de la entrevista.
SUJETO 5	Las preguntas acerca de lo que necesitopreguntar más que leer, todo lo confirmola técnica para mí no es la lectura, sino la indagación en la entrevista.

32.- ¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del candidato es la que considera más eficiente?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	La técnica de incidentes critico me parece la mejor para obtener la información.
SUJETO 2	La entrevista y los assessment centre, porque puedes observar comos e desarrolla a nivel profesional y personal.
SUJETO 3	La técnica primordial es la entrevista ya que permite profundizar en la experiencia, conocimiento más que todo el nivel de detalle., permite validar si el candidato cumple con el perfil del cargo.
SUJETO 4	La entrevistala conversación es lo que me ha servido más hasta ahora.
SUJETO 5	Los assessment centre, porque se pueden medir las competencias y observar las conductas, es la técnica que me da mayor información sobre la actuación futura del candidato en el cargo.

msión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Almensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

ador: Extracción y recaudación de la información requerida

¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del

En la tabla Nº 65 perteneciente al grupo de los sujetos "por encima del promedio", se acia que dos de cinco sujetos consideran que la técnica más eficiente es tomar nota a lo a de la entrevista; los sujetos 2 y 5 expresan que indagar sobre toda la información que sitan es la técnica más eficiente para la recolección de la información; por su parte el sujeto 3 míesta que la entrevista de incidentes críticos es la más eficiente porque le permite obtener minformación del desempeño del candidato.

En el mismo orden de ideas, se observa en la tabla Nº 66, que tres de cinco sujetos medio" manifiestan que la técnica más eficaz para la recolección de la información es la mista; por otro lado el sujeto 1 "promedio" plantea que la técnica de incidentes críticos es la mpara obtener la información y los sujetos 2 y 5 "promedio" coinciden en que el assessment mes la técnica idónea que permite obtener mayor información sobre la actuación futura del dato al cargo.

Considerando conjuntamente los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos medio" se evidencia que el total de los sujetos identifican y utilizan una técnica eficaz para la deción de la información.

Con el autor Chiavenato (2003) se puede sustentar lo mencionado anteriormente: las elegidas por el entrevistador deben presentar el mejor elemento de predicción para un desempeño del candidato en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe uma técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los desanzados al ser sometidos a esa técnica.

En tal sentido no se evidencia que existan competencias diferenciadoras entre ambos s, pero si una competencia técnica referida a la capacidad de interacción durante la sista.

#### instrumento

# 33.- Deme un ejemplo en la que se evidencie la efectividad de las técnicas de recolección de la información utilizadas por usted.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	la dinai de la entrevista obtuve realmente tons a minimación que quería obtenar del candidato, pero es esimente al final de la entrevista que realmente se si la técnica me funciono.
SUJETO 1	Actualmente estamos haciendo un assessment centre de 25 personas y si podemos recabar la información y obtener candidatos confiables de esto, yo pienso que no hay mejor ejemplo.
SUJETO 2	Es eficiente porque al momento que debo tomar la decisión, tengo toda la información que necesito de la persona, para tomar la decisión.
SUJETO 3	Lo veo después del ingreso con el desempeño de la persona dentro de la organización, para saber que tan eficiente fue mi proceso de selección.
SUJETO 4	La efectividad se evidencia en la cantidad de elegibles que tengas después de un proceso de reclutamiento, si eres capaz de identificar en una entrevista las personas con potencial.
SUJETO 5	La efectividad de las técnicas de recolección de la información se evidencia en la calidad de la información obtenida con las mismas.

33.- Deme un ejemplo en la que se evidencie la efectividad de las técnicas de recolección de la información utilizadas por usted.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Si al final de la entrevista obtuve realmente toda la información que quería obtener del candidato, pero es realmente al final de la entrevista que realmente se si la técnica me funciono
SUJETO 2	Por el número de candidatos buenos que entran a la organización.
SUJETO 3	En la medida en que se llenan las vacantes exitosamente y se cierran en los procesos, porque si de lo contrario se recluta y selecciona gente que luego ves que no cumple con el perfil algo esta pasando con la efectividad de las técnicas utilizadas.
SUJETO 4	La cantidad de sujetos idóneos que entran a la organización.
SUJETO 5	Si luego de finalizar la entrevista tengo toda la información necesaria para hacer la posterior toma de decisión.

nión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Amensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

ador: Extracción y recaudación de la información requerida

leme un ejemplo en la que se evidencia la efectividad de las técnicas de recolección de lemación.

En el grupo de los sujetos "por encima del promedio" cuyos resultados se infieren de la 1 67, se observa que el sujeto 1 "por encima del promedio" evidencia la efectividad de la porque puede recabar toda la información y obtener candidatos confiables; el sujeto 2 que la técnica es efectiva porque obtiene toda la información que necesita; el sujeto 3 que luego de observar el desempeño del candidato en la organización es que sabe si la se efectiva porque le permitió escoger un buen trabajador; el sujeto 4 expresa que la tridad de la técnica se demuestra en la capacidad de identificar en una entrevista las mas con potencial y por ultimo el sujeto 5 manifiesta que se evidencia en la calidad de la mación obtenida en la entrevista.

De la misma manera la información obtenida de la tabla Nº 68 correspondiente a los "promedio" demuestra que dos de cinco sujetos evidencian la efectividad de la técnica si al de la entrevista obtienen la información que querían, de igual forma el sujeto 2 y 4 al de la efectividad de la técnica se evidencia en el número de candidatos buenos que a la organización y por otro lado el sujeto 3 plantea que en la medida en que llenen las eles con gente que cumpla con el perfil la técnica es efectiva porque de lo contrario algo esta al con la efectividad de la técnica utilizada.

Tomando en cuenta las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos medio" se puede manifestar que los sujetos estudiados reconocen que una técnica es efectiva perecolectan la información necesaria y permite escoger a los candidatos adecuados.

Lo considerado con anterioridad puede ser sustentado teóricamente por el autor Ansorena , el cual expresa que el entrevistador debe tener una conversación activa a fin de poder toda la información que necesita para hacer su evaluación de los candidatos y poder maral que mejor se adecua al cargo.

Luego de analizar los resultados de esta pregunta podríamos afirmar que no hay ancias diferenciadoras entre los sujetos objeto de la muestra pero si se evidencia la tia de una competencia técnica concerniente a la capacidad de interacción durante la sta ya que los sujetos de ambos grupos, "por encima del promedio" y "promedio" buscan ver, verificar la efectividad de la técnica usada.

34.- ¿En qué se basa a la hora de elaborar y formular las preguntas para obtener la información que requiere del candidato?

instrumento

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Pregunto la estructura familiar, tengo que saber un poco de esa historia, con quién vive, qué hace, porque eso para mí genera rapport, que tu preguntes sobre la familia independientemente que hay que indagar sobre todo en los aspectos que me interesan saber del candidato; tomo en cuenta aspectos como la familia, formación académica, experiencia laboral, entre otros.
SUJETO 2	Me baso en la guía de entrevista que tenemos, y preguntas que se me vayan ocurriendo sobre la información que quiero obtener y recolectar del candidato
SUJETO 3	Me baso en elaborar preguntas que me permitan visualizar un poco a esa persona en el cargo.
SUJETO 4	Formulo las preguntas dependiendo del tipo de conductas, comportamientos y competencias que quiero observar en el candidato.
SUJETO 5	Me baso en el que yo quiero obtener, la información que yo necesito, en función de la búsqueda del momento, me voy a la entrevista teniendo toda la información para completar el perfil.

34.- ¿En qué se basa a la hora de elaborar y formular las preguntas para obtener la información que requiere del candidato?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	En las competencias que el solicitante me esta pidiendo y necesito para el cargo vacante.
SUJETO 2	Me baso en lo que me interesa saber sobre el candidato, sobre sus estudios, experiencia, conocimientos, intereses y que piensa acerca de nuestra organización
SUJETO 3	Tengo un formato o modelo preestablecido de entrevista, sigo ciertos pasos. Pero a través de la pregunta lo que busco es saber lo que ha hecho, porque se ha cambiado e trabajo, conocer su entorno familiar y sus características.
SUJETO 4	Me baso en la información que quiero conocer y me interesa como experiencia, entorno familiar, conocimientos, etc.
SUJETO 5	En el perfil del cargo, las competencias que quiero evaluar y las características personales que quiero indagar.

msión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

lador: Elaboración de preguntas

BS:

¿En qué se basa a la hora de elaborar y formular las preguntas para obtener la mación que requiere del candidato?

Las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" expuestas en la tabla Nº 69, mite evidenciar que tres de cinco sujetos "por encima el promedio" se basan en la información quieren obtener e indagan sobre los aspectos que consideran más importantes y dos de cinco plantean las preguntas dependiendo de las conductas y comportamientos que quieren en el candidato, es decir, formulan sus preguntas en base a competencias.

Al igual y como se puede observar en la tabla Nº 70, las respuestas de los sujetos medio" demuestran que tres de cinco sujetos formulan sus preguntas en base a la mación que quieren obtener del candidato como su entorno familiar, intereses, experiencia, dvación, entre otros; y dos de cinco sujetos "promedio" se basan en las competencias que mieren para el cargo.

Tomando en cuenta el grupo de los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos medio", se observa que seis de diez sujetos elaboran y formulan las preguntas en base a la mación que quieren obtener y cuatro de diez sujetos lo hacen en base a las competencias que meran tenga el candidato para el cargo.

A lo anteriormente expuesto se le puede referir lo planteado por el autor Arthur (2000): El vistador debe preparar las preguntas básicas, las cuales le servirán de cimientos básicos para viollar la entrevista. El entrevistador puede desarrollar situaciones hipotéticas para viárselas a los candidatos, a fin de que demuestren sus habilidades y potencial. Podría inferirse de lo anterior que no existen competencias diferenciadoras entre los "por encima del promedio" y los sujetos "promedio" pero si una competencia técnica mue a la capacidad de interacción durante la entrevista.

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Qué hiciste en un trabajo?, ¿qué te llevo a renunciar?, ¿qué es la que más re gastaba en ese trabajo?, ¿con quén vives?, describeme m entorno familiar y le coloco situaciones para indagar sobre las competensias.
SUJETO 1	¿Coméntame un poco acerca de tu experiencia familiar?, ¿qué estás estudiando?, ¿en qué semestre vas?, ¿qué materias te han gustado más?, ¿por qué esas materias te han gustado más?, ¿cómo relacionas esas materias con tus actuales actividades laborales?, ¿qué te puede aportar este trabajo a lo que tu estás haciendo actualmente para que esto genere algún tipo de crecimiento personal en ti?
SUJETO 2	En la parte de aspiraciones, ¿Cómo se ve la persona en 5 años?, ¿qué quisiera estar haciendo?, ¿en qué área específicamente?, ¿si le gusta trabajar en equipo?, ¿qué experiencias en equipo ha tenido?, ¿proyectos exitosos? Y ¿cómo ha llegado a ese éxito?
SUJETO 3	Existen preguntas típicas como háblame de tu experiencia laboral, ¿Por qué dejaste x trabajo?, ¿con quien vives?, descríbeme tu entorno familiar, etc., y para medir competencias utilizo preguntas situacionales por
	ejemplo si uno de los gerentes te insulta y te grita y tu tratas de explicarle que esta equivocado que tu no eres el responsable y te dice que estas despedido que no te quiere ver en la compañía, ¿Qué harías?
SUJETO 4	Esto depende mucho del cargo que busco, le pongo situaciones de conflicto, le hago preguntas acerca de su familia, ¿cuáles son sus áreas de interés?, ¿cuál era tu mayor responsabilidad en X trabajo?, ¿qué te
	llevo a renunciar a ese trabajo?
SUJETO 5	Preguntas iniciales: familia y formación académica: ¿en qué te graduaste?, ¿con quién vives?, ¿a qué se dedican tus padres?, formación profesional: ¿qué área de tu carrera fue lo que te gusto más?, ¿con qué área te sientes más identificado?, ¿en cuál te sientes más capacitado?, ¿área de interés?, ¿cuáles son tus aspiraciones salariales?, ¿profesionales?, ¿qué sabes de nosotros cómo empresa?, ¿qué piensas del negocio al que nos dedicamos nosotros?

msión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

ador: Elaboración de preguntas

Me podría dar un ejemplo del tipo de preguntas que usted formula?

Este ítem fue formulado para tener evidencia de que realmente los sujetos "por encima del adio" y los sujetos "promedio" del tipo de preguntas que elaboran a sus candidatos.

En la tabla N° 71 correspondiente a los sujetos "por encima del promedio" y en la tabla N° los sujetos "promedio" se puede apreciar que el total de ambos grupos brindaron ejemplos preguntas que formulan; y adicional a esto el sujeto 3 "promedio" expresa que él formula amplias porque de esta forma los candidatos tienen más libertad para responder y dio mos.

Tomando en cuenta lo que expresa Arthur (1987), se puede sustentar teóricamente lo nor explicado cuando se refiere a que: el éxito depende muchas veces del tipo específico de unta que se haga. La naturaleza del empleo de que se trate determinará cuáles son las untas más apropiadas que se deben hacer. No es necesario hacer todas las preguntas en forma mogativa; pueden ser igualmente eficaces si se plantean en forma afirmativa. En el curso de la unista los aspirantes darán voluntariamente información sobre la cual el entrevistador puede un para hacer otras preguntas, e inclusive puede desarrollar más preguntas pidiéndole al unite que amplíe o explique más una respuesta.

Por todo lo anteriormente expuesto, pareciera que no existen competencias enciadoras con respecto a la capacidad de interacción durante la entrevista entre los sujetos de la muestra, pero si una competencia técnica presente en los Industriólogos para la cuión de sus funciones.

### instrumento

# 36.- ¿Qué factores considera para determinar que el candidato sea apto para ocupar la vacante que busca?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Que la persona cumpla con el perfil, y que lo ves dentro de la organización.
SUJETO 1	Que el compendio de todas las actividades den un resultado positivo. Ir sopesando cada una de las actividades.
SUJETO 2	Dependiendo del nivel de desenvolvimiento que muestre el individuo para determinar si se puede adaptar a la organización.
SUJETO 3	Los resultados de cada uno de los procesos, que haya pasado la entrevista telefónica, que posea las competencias, el puntaje en las pruebas y el desempeño en el assessment centre.
SUJETO 4	Los resultados de la entrevista y que esa persona haya dado evidencias de que se pueda desenvolver en nuestra empresa y que se evidencie que las personas tengan las características exigidas por el cargo.
SUJETO 5	Ubicar a la persona en la compañía, ver si esa persona es apta o no a un ambiente de trabajo tipo la compañía, es una de las cosas que más influye.
OF LETO'S	ul lius tenna las colombitene las pero al escrección que forças de colombianes en la avanciancia, ele-

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Que la persona cumpla con el perfil, y que lo vea dentro de la organización.
SUJETO 2	Que realmente cumpla con el perfil del cargo, que tenga buena expresión, que tenga experiencia y se identifique con nuestra organización y los productos que distribuimos.
SUJETO 3	Que cumplan con el perfil del cargo que le están solicitando.
SUJETO 4	Después de la entrevista, uno llena el formato, la evaluación de la entrevista, cuando tu conoces el ambiente de la compañía, en el caso de nosotros que trabajamos en recursos humanos, ya conoces a la gente, conoces a la gente que te requiere el candidato y tu lo viste en entrevista, ya uno mas o menos ya por intuición o por experiencia, sabes si la persona tiene o no tiene oportunidad, sin embargo, no solamente queda hasta aquí, después que entrevistas una serie de candidatos, para ser mas objetivo aun, lo llevas a un assessment, para que no quede solo basado en tu criterio o en las pruebas.
SUJETO 5	Que tenga las competencias para el cargo, en su forma de relacionarse, en la experiencia, etc.

## 37.- ¿Cuándo está usted seguro de que tiene toda la información que necesita?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Duando abarque las cosas que me planteé en un princípio como aspectos familiares, trabajo y experiencia.
SUJETO 1	Tiene que ver con el candidato como tal, hay candidatos que están aptos, luego de unos pocos minutos de conversación, hay otros con los que hay que seguir indagando. Cuando cumple todas las competencias
	que yo tengo determinadas como competencias necesarias para asumir este cargo.
SUJETO 2	Chequeo en lo que llevo anotando si tengo todo lo que necesito para, al final de la entrevista tomar la decisión.
SUJETO 3	Al final del proceso tengo la información necesaria, pero hay ocasiones en la que no tengo toda la información clara o me falta información por lo que se le aplican pruebas adicionales o a veces se le hace una pequeña entrevista adicional para descartar cualquier duda.
SUJETO 4	Hago la entrevista hasta que tenga la información que esté buscando, identifico las cosas claves.
SUJETO 5	Cuando ya exploré la parte inicial, estoy segura de cuánto se conoce la persona así mismo con las preguntas que utilizamos para eso, cuando ya tengo el conocimiento técnico, conozco sus intereses, su nivel de experiencia.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Cuando abarqué las cosas que me planteé en un principio como aspectos familiares, trabajo y experiencia.
SUJETO 2	Cuando ya cubrí todas las preguntas que tenía preestablecidas
SUJETO 3	Cuando he abarcado todos los puntos y aspectos que me pide el perfil del cargo.
SUJETO 4	Yo tengo un guión donde tengo una serie de preguntas, más otras que salen en la conversación, cuando termino siento que estoy completa, porque ya he hecho todas las preguntas que tenia en mente.
SUJETO 5	Después de un assessment centre tengo toda la información que necesito, es el último paso de selección, es decir cuando se termina todo el proceso es que tengo toda la información

ión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

dor: Seguridad de la información recolectada

### nándo está usted seguro de que tiene toda la información que necesita?

En las respuestas de los sujetos "por encima del promedio", como se puede observar en la 75, el sujeto 1 expresa que "tiene que ver con el candidato como tal, hay candidatos que plos, luego de unos pocos minutos de conversación, hay otros con los que hay que seguir ndo"; por otra parte el sujeto 2 plantea que chequea en todo lo que lleva anotando si tiene que necesita para tomar la decisión; el sujeto 3 comenta que si no tiene clara toda la meión que necesita, aplica otras pruebas o hace una entrevista adicional para descartar per duda, el sujeto 4 por su parte señala que hace la entrevista hasta que tenga toda la meión que está buscando; por último el sujeto 5 manifiesta que está seguro cuando ya la parte inicial y está seguro de que la persona se conoce así mismo con las preguntas que para eso.

Por otra parte, en la tabla N° 76 se aprecia que cuatro de cinco sujetos "promedio" que están seguros de que tienen toda la información que necesitan, cuando abarcan as preguntas que tenían establecidas desde un principio. Sólo el sujeto 5 manifiesta que ainformación después del assessment centre, que es cuando se termina todo el proceso.

Con todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que tanto los sujetos "por encima medio" como los "promedio" saben cuando tienen toda la información que necesitan.

Para sustentar lo anteriormente mencionado se hace referencia al autor Zerilli, (1973) in plantea que: el entrevistador habiendo llegado a un conocimiento suficiente del imado, se encuentra en situación propicia para hacer un balance de los resultados obtenidos, amprobar al mismo tiempo si todos los puntos esenciales han sido tratados.

Se puede inferir que hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos renecientes al estudio, ya que en el grupo de los sujetos "promedio" hay cuatro de cinco de que hacen lo mismo, mientras que en el grupo de los sujetos "por encima del promedio" hay una característica particular con las que se pudiera comparar a ambos grupos. Mas sin targo, hay una competencia técnica presente en los sujetos "promedio".

# 38.- ¿Cómo inicia el proceso de cierre de una entrevista?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	Lo ultimo que digo es si conoce la empresa, le hablo un poco acerca de la empresa, le hablo acerca del
SUJETO 1	Le comento que la entrevista está por finalizar, ya es para mí la parte de las expectativas, la expectativa laboral y salarial y de ahí le explico que posiblemente continúe en el proceso, que vienen otros pasos y que en el caso de que sea seleccionado, será llamado nuevamente.
SUJETO 2	Le explico lo que estamos buscando, le doy gracias por su tiempo, le explico lo que viene después, cual es el siguiente paso, le explico el proceso larguísimo de selección y le digo que lo estaríamos contactando.
SUJETO 3	Le pregunto si tiene alguna duda, le doy cualquier información que me haya faltado, le hablo sobre la oferta salarial y le explico cual es el próximo paso del proceso de selección.
SUJETO 4	Le pregunto como se siente con respecto al cargo que este disponible y si la persona es elegible le comento cuales son las siguientes fases del proceso, para saber si esta dispuesto a seguir con el proceso; si la persona es no elegible le digo que el proceso es muy largo que no hay vacantes en estos momentos, le doy las gracias por el tiempo que nos presto y que va a pasar formar parte de la base de datos de elegibles.
SUJETO 5	Ya al final, las preguntas que hago es todo lo que tiene que ver con la compañía, yo le pregunto si él tiene dudas particulares del proceso, yo le pregunto si el tiene dudas específicas, inquietudes, si quiere conocer algo, primero que me lo diga a mí, cuando le respondes, ese ya sería el cierre, exploré la parte que a mi me interesaba, también le das interés a las inquietudes de la persona, le repito en qué parte del proceso está y la finalidad de la entrevista.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Lo ultimo que digo es si conoce la empresa, le hablo un poco acerca de la empresa, le hablo acerca del cargo y los pasos que siguen para el proceso de selección.
SUJETO 2	Le pregunto si tiene una duda o inquietud, le doy las gracias por el tiempo dedicado a la organización, le digo que si queda elegible lo llamaríamos en una o dos semanas para que asista a la prueba en grupo y me despido.
SUJETO 3	Le comento como va a continuar el proceso, le pregunto si tiene alguna duda, le explico que en caso de pasar la primera etapa lo voy a llamar para citarlo al siguiente paso y si no igual va pasa a formar parte de nuestra base de elegibles y le doy las gracias por asistir y por su tiempo.
SUJETO 4	Le doy las gracias a la persona y le comento cual va a ser el próximo paso luego de esta entrevista, vamos a seguir entrevistando otros candidatos, las personas que queden elegibles, las continuaremos llamando para que venga a otra entrevista con la persona referida y el supervisor inmediatomuchísimas gracias por venir, por tu tiempo, estamos en contacto.
SUJETO 5	Le doy las gracias por haber participado, le pregunto si tiene alguna duda, le pregunto si quiere ir al baño o tomar agua antes de irse.

ión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

mensión: Capacidad de interacción durante la entrevista

lor: Seguridad de la información recolectada

#### imo inicia el proceso de cierre de una entrevista?

In los sujetos "por encima del promedio", cuyos datos se extraen de la tabla Nº 77 se observar las distintas formas de cerrar una entrevista. El sujeto 1 expresa que la parte final utrevista es la de las expectativas, laboral y salarial del candidato, y de quedar elegible le los otros pasos de selección y le dice al candidato que será llamado nuevamente; el sujeto umbio, le explica al candidato lo que está buscando, le da las gracias por su tiempo y le proceso de selección; por su parte el sujeto 3 le pregunta al candidato si tiene dudas y información que haya faltado, le habla sobre la oferta salarial y le explica el próximo paso ceso; el sujeto 4 le da gracias al candidato por su tiempo, le explica los siguientes pasos de elegible, de no quedar elegible le dice que no hay vacantes pero que va a formar parte de de elegibles de la compañía; y por último el sujeto 5 le pregunta al candidato si tiene sobre el proceso, le explica en qué parte del procedo está y la finalidad de la entrevista.

Por otra parte, en la tabla Nº 78 se demuestra como el sujeto 1 "promedio" le habla un la empresa al candidato, le habla acerca del cargo y los pasos siguientes en el proceso de in; el sujeto 2 le pregunta al candidato si tiene alguna duda, le da gracias por su tiempo y queda elegible será llamado en una o dos semanas para que asista a una prueba de grupo; parte el sujeto 3 le pregunta al candidato si tiene alguna duda, le explica que en caso de primera etapa, será llamado nuevamente, si no pasaría a la base de datos de elegibles y le gracias por asistir y por su tiempo; el sujeto 4 le da las gracias al candidato y le comenta a ser el próximo paso proceso y le da las gracias por su tiempo; y por último, el sujeto 5 agracias al candidato por haber participado, le pregunta si tiene alguna duda y le pregunta gir al baño o tomar agua.

Con todo lo anteriormente expuesto se puede inferir que tanto los sujetos "por encima del bo" como los "promedio", evidencian que inician un cierre de la entrevista.

Para esta pregunta se toma como referencia al autor Ansorena (2000), el cual plantea que lel desarrollo de la entrevista se procede al cierre de la misma. Al finalizar la entrevista se reparar una salida y se debe dar la sensación al candidato de que se han cubierto todos los que pretendían explorar.

Se podría concluir que no hay competencias diferenciadoras entre ambos grupos, si no en, tienen similitudes en sus respuestas, por lo que se podría vislumbrar una competencia referida a la capacidad de interacción durante la entrevista.

## 39.- ¿Qué función cumple para usted el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato?

SUJETOS POR	RESPUESTAS
ENCIMA DEL PROMEDIO	l'ana má es indispensable para todos los cargos el re-chequeo de los datos de ubicación, ya que es
SUJETO 1	Es determinante definitivamente, porque si tienes los datos de contacto, así te haya gustado o si quieres
	cargarlo en una base de datos para no volverlo a llamar porque no te gustó y no cumple con el perfil de competencias de ninguna manera y menos para el futuro, tanto para un caso como para el otro, es indispensable chequear estos datos.
SUJETO 2	No lo hago
SUJETO 3	Es muy importante yo chequeo los datos de la planilla de solicitud de empleo con los del currículo, le pido el correo electrónico, teléfono de habitación, celular y el teléfono de otra persona con quién lo puedo ubicar, porque nos ha pasado que después de que el candidato pasa todo el proceso y queda seleccionado, cuando tratamos de ubicarlo no lo encontramos.
SUJETO 4	No lo hago porque ellos llenan una solicitud de empleo y ahí colocan todos sus datos de ubicación,
SUJETO 5	Confirmar con él sus datos: ¿estos teléfonos son tuyos?, ¿son actuales?, ¿esta sigue siendo la persona contacto?, ¿este es el número de tu trabajo?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Para mí es indispensable para todos los cargos el re-chequeo de los datos de ubicación, ya que es importante saber donde encontrar el candidato.
SUJETO 2	No lo chequeo directamente, porque para eso contamos con un siguiente paso, si el candidato queda pre- seleccionado hacemos un chequeo de todos sus datos de ubicación.
SUJETO 3	Si veo que no hay congruencia entre los datos en el currículo y el formato de solicitud de empleo, le pregunto el por qué de la diferencia.
SUJETO 4	Dirección, teléfono, mail, eso lo chequeopor lo general lo hago cuando han aplicado pruebas hace mucho tiempo, porque cuando ellos presentan pruebas, llenan una oferta de servicio, esa oferta tiene que estar actualizada porque se llena en ese momento, solo si presento hace varios meses, chequeo los datos.
SUJETO 5	No lo hago, porque asumo que la información que escribió en la planilla de empleo está vigente.

unsión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Manejo del cierre de la entrevista

ador: Re-chequeo de los datos de ubicación del candidato

¿Qué función cumple para usted el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato?

En la tabla N° 79 correspondiente a los sujetos "por encima del promedio" se puede avar que dos de cinco sujetos, no hacen el re-chequeo de los datos de ubicación del dato; mientras que el sujeto 1 expresa que así le haya gustado o no el candidato, es pensable chequear los datos, para cargar sus datos en una base datos y no volverlo a llamar aso de no quedar elegible; por su parte el sujeto 3 le pide al candidato su correo electrónico, fino de habitación, celular y el teléfono de otra persona con quien lo pueda ubicar; y por mo el sujeto 5 confirma los datos con el candidato.

Por otra parte, en los datos extraídos de la tabla Nº 80, dos de cinco sujetos "promedio" no mel re-chequeo de los datos; por su parte el sujeto 1 expresa que para él es importante el que de los datos para saber dónde encontrar al candidato; el sujeto 3 hace la verificación de la los si no ve congruencia entre los datos del currículo y el formato de solicitud de empleo; y litimo, el sujeto 4 expresa que hace el re-chequeo cuando la persona aplicó pruebas hace la tiempo.

Considerando conjuntamente los dos grupos, se observa que seis de diez sujetos vistados hacen el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato, siendo el 60% de cada volos que lo hacen, es decir, tres de cinco sujetos "por encima del promedio" y tres de cinco sujetos "promedio".

El autor Ansorena (2000) es referido para sustentar lo mencionado anteriormente porque que se debe comprobar la disponibilidad y datos de localización, ya que algunas veces, andidatos cambian de dirección o disponen de domicilios provisionales durante el período de cuión. Resulta imprescindible comprobar, antes de finalizar la entrevista, cual será la cuión y el teléfono de contacto útil en los próximos días/semanas.

Por otra parte, el autor Ansorena (2000) amplía el sustento teórico cuando plantea que se e pedir la información complementaria, ya que es imprescindible pedir al candidato que plete la información, con algunos datos que pudiese haber olvidado como el expediente témico, o los complementarios como titulaciones, entre otros. (Ansorena, 2000).

Finalmente, se puede concluir que no existen competencias diferenciadoras entre ambas stras, pero si una competencia referida al manejo del cierre de la entrevista.

40.- ¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información que le solicita?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	lunca voy a una entrevista sin saber toda la i RESPUESTAS en del cargo, es decir que si el candidato me regunta sobre el cargo va a tener respuestas elaras y sobre la organización le puede responder en forma lam
SUJETO 1	Cuando efectivamente comentas, si la persona tiene alguna duda, si necesitan algo que les sea explicado
	nuevamente y la persona quede clara.
SUJETO 2	Le pregunto si tiene alguna duda, alguna pregunta y bueno, dependiendo de la pregunta, si se puede dar la
	información o no, me aseguro de darle toda la información que la persona necesita para bajarle ese nerviosismo, explicándole la estructura de lo que estamos buscando y del cargo, preguntas más
	específicas más adelante en el proceso.
SUJETO 3	Que la persona no me vuelva a preguntar lo que anteriormente le explique, le pregunto si tiene dudas y si
	esta comprendiendo lo que le estoy comentando.
SUJETO 4	Trato de ser totalmente explicita y le pregunta si tiene alguna duda.
SUJETO 5	A veces cuando la persona pregunta tu no das más de la información que el está pidiendo, me aseguro de repreguntarle ¿lo que quieres saber es esto?

#### 40.- ¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información que le solicita?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Nunca voy a una entrevista sin saber toda la información acerca del cargo, es decir que si el candidato me pregunta sobre el cargo va a tener respuestas claras y sobre la organización le puede responder en forma clara.
SUJETO 2	Le pregunto que si tiene alguna duda sobre lo que le he comentado a lo largo de la entrevista y me fijo en los gestos de la cara y si observo que hace alguno de confusión le pregunto si no entendió.
SUJETO 3	Vuelvo a preguntarle si tiene alguna duda, si todo le quedo claro, si necesito que le explique algún detalle.
SUJETO 4	Pienso que la persona queda satisfecha y cuando no puedo darle la respuesta como tal por ser confidencial, entonces le digo que mas adelante se le estará informando que en ese momento no se la puedo dar.
SUJETO 5	Siempre le pregunto si le quedo clara la información, si tienen alguna pregunta y si no me preguntan nada asumo que le quedo claro todo.

msión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

dimensión: Manejo del cierre de la entrevista

ador: Aportar respuestas acerca de la información solicitada por el candidato

¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información esolicita?

En las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" extraídas de la tabla Nº 81, se biservar que el sujeto 1 comenta que si el candidato necesita que algo le sea explicado amente y la persona quede clara; el sujeto 2 se asegura de darle toda la información que el dato necesita para bajarle el nerviosismo; el sujeto 3 se asegura cuando la persona no le le a preguntar lo que anteriormente le explícó y le pregunta sí tiene alguna duda; por su el sujeto 4 trata de ser totalmente explícito y le pregunta al candidato si tiene alguna duda; rúltimo el sujeto 5 se asegura de repreguntar "¿lo que quieres saber es esto?" cuando él no dis de la información que el candidato le está solicitando.

En el mismo orden de ideas y utilizando los datos suministrados por la tabla Nº 82 se trapreciar como el sujeto 1 "promedio" expresa que nunca va a una entrevista sin saber toda formación acerca del cargo, por lo que si el candidato le pregunta sobre el cargo, va a tener uestas claras; el sujeto 2 le pregunta al candidato si tiene alguna duda sobre lo que él le ha untado durante la entrevista y se fija en los gestos de la cara, y si observa un gesto de usión le pregunta si no entendió; por su parte el sujeto 3 le pregunta al candidato si tiene un duda; el sujeto 4 expresa que cuando no le puede dar respuesta al candidato por ser idencial, le dice que más adelante se le estará informando; por último el sujeto 5 siempre unta si le quedó clara toda la información al candidato, y si no le pregunta nada asume que le diclaro todo.

Considerando lo mencionado con anterioridad se puede inferir que todos los sujetos vistados, se aseguran de dar respuestas claras al candidato sobre la información que éste le

El autor Alles (1999) se toma en cuenta para reforzar teóricamente lo planteado cuando que el entrevistador debe tener los requisitos del perfil claros, y en el momento indicado, al candidato la oportunidad de formular preguntas las cuales deben ser respondidas con la relaridad del caso sin irrespetar la confidencialidad de la información.

Así mismo, el autor Chiavenato (2003) se toma en cuenta para sustentar teóricamente lo in planteado cuando refiere que la entrevista involucra dos personas que inician un proceso fación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, mico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las estas y reacciones en el comportamiento, para elaborar nuevas preguntas (estímulos), que le mien retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la mación que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

Considerando lo antes expuesto, se puede evidenciar que no hay competencias meiadoras entre ambos grupos respecto al manejo del cierre de la entrevista pero si una petencia técnica presente en los sujetos seleccionados para la muestra, referida al manejo del mude la entrevista.

## 41.-Descríbame una situación que ejemplifique la forma en que realiza la despedida del candidato en la entrevista.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	estoy buscando X cargo, cumples con el per RESPUESTAS encias que busco para el cargo, pero estoy outuando otros candidatos, lo más seguro es que entre esta y la otra semaia esto terminando las executados por la cargo de
SUJETO 1	Muchísimas gracias fulano, le digo que no se puede retirar de la sala sin mi compañía, por cuestiones de seguridad y de accesoshasta luegosi no queda elegible le digo que en este momento no cumple con el perfil que estamos buscando, que posiblemente quede en nuestra base de datos de elegibles para volverlo a llamary si de plano no es elegible, aclararle que debe llamar en 6 meses para la reevaluación.
SUJETO 2	Me despido de la persona diciéndole "Gracias por haber aceptado venir a esta entrevista, en una o dos semana te estaremos llamando para darte una respuesta de si quedaste elegible, o no continuas en el proceso con nosotros"
SUJETO 3	Nuestro proceso de selección tiene varias etapas y al finalizar cada una despedimos a los candidatos, por ejemplo en la etapa de la entrevista grupal sacamos a los candidatos que no aplican y le decimos que estamos buscando un perfil diferente, por lo que su perfil lo vamos a incluir en nuestra base de elegibles por si sale otra vacante que se adecue más a su perfil, pero nunca le digo que no pasaron la entrevista y los que quedaron elegibles los felicito y le doy toda la información y recomendaciones para el próximo paso que es el curso de entrenamiento.
SUJETO 4	Si es elegible le doy mucha información sobre los pasos del proceso que siguen, le pregunto cual es su disponibilidad dentro de dos semanas para llevar a cabo el assessment y en el caso de no ser elegibles trato de ser lo más educada para que queden claros que no van a recibir un llamado porque la entrevista era para crear una base de elegibles.
SUJETO 5	La fase final es el resumen del proceso, que es volver a la parte inicial de la entrevista y le digo en qué estaría, cuál sería el próximo paso.

#### 41.-Descríbame una situación que ejemplifique la forma en que realiza la despedida del candidato en la entrevista.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Estoy buscando X cargo, cumples con el perfil y las competencias que busco para el cargo, pero estoy evaluando otros candidatos, lo más seguro es que entre esta y la otra semana este terminando las entrevistas, por lo que te estaré llamando en dos semanas para informarte si quedaste pre-seleccionado.
SUJETO 2	Le explico el proceso, le digo que va a ser llamado para realizar una prueba de grupo si resulta elegible y le doy las gracias por su tiempo prestado a la organización.
SUJETO 3	Por mi parte yo tengo toda la información que necesito, te estaremos llamando en una o dos semanas para que vengas a una dinámica de grupograciashasta luego
SUJETO 4	Yo estoy lista, ¿tienes alguna pregunta?, si la persona me pregunta, respondote voy a explicar un poquito lo que estamos haciendo, ya pasaste por las pruebas, por el POG o assessment, ahorita estas en una entrevista con recursos humanosvamos a seguir haciendo una serie de entrevistas con mas candidatos, de quedar elegible en esta fase del proceso, serás contactado nuevamente para que vengas a una entrevista con el supervisor inmediato, esta persona te podrá dar mucha mas información de lo que es el cargo o las funciones mas especificasmuchas gracias por venir, te estamos contactando esta semana o la próxima.
SUJETO 5	Con esto concluye la entrevista por el día de hoy, les pregunto como se sintieron en la entrevista, si les pareció muy larga y les digo que esperen nuestra llamada en caso de ser positivo los citaremos a otra entrevista y si en estos momentos no cumplen con el perfil serán llamados más adelante.

Dimensión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Sub-dimensión: Manejo del cierre de la entrevista

Indicador: Manejo de la despedida

İtems:

41.-Descríbame una situación que ejemplifique la forma en que realiza la despedida del candidato en la entrevista.

En las respuestas extraídas de la tabla Nº 83 pertenecientes a los sujetos "por encima del promedio" se puede observar que el sujeto 1 le da las gracias por haber asistido a la entrevista, si no queda elegible queda en su base de datos para volverlo a llamar y si no es elegible de plano aclararle que debe llamar en seis meses para una reevaluación; el sujeto 2 se despide de la persona diciéndole "gracias por haber aceptado venir a esta entrevista, en una o dos semana te estaremos llamando para darte una respuesta de si quedaste elegible, o no continuas en el proceso con nosotros"; el sujeto 3 comenta que en cada etapa del proceso de selección se despiden de los candidatos si los candidatos no quedan elegibles se les dice que están buscando un perfil diferente y para los que quedan elegibles se les felicita y se les da toda la información y recomendaciones para el próximo paso; el sujeto 4 expresa que si el candidato es elegible le da mucha información sobre los pasos del proceso que siguen y le pregunta la disponibilidad dentro de dos semanas para un assessment y de que no quedar elegible ser lo más educado para que queden claros que no va a recibir una llamada; y el sujeto 5 menciona que la fase final es el resumen del proceso, y le comenta cual sería el próximo paso.

Por otra parte, en los datos obtenidos de la tabla Nº 84 de los sujetos "promedio", se constata que el sujeto 1 promedio plantea "estoy buscando X cargo, cumples con el perfil y las competencias que busco para el cargo, pero estoy evaluando otros candidatos, lo más seguro es que entre esta y la otra semana este terminando las entrevistas, por lo que te estaré llamando en dos semanas para informarte si quedaste pre-seleccionado"; el sujeto 2 expresa que le explica el proceso al candidato y le dice que va a ser llamado para realizar una prueba de grupo si resulta elegible y le da las gracias por su tiempo; el sujeto 3 plantea "por mi parte yo tengo toda la información que necesito, te estaremos llamando en una o dos semanas para que vengas a una dinámica de grupo...gracias...hasta luego"; el sujeto 4 le dice al candidato que él está listo, que si

tiene alguna pregunta, le explica el próximo paso y le da las gracias por haber asistido; y por último el sujeto 5 expresa "con esto concluye la entrevista por el día de hoy, les pregunto como se sintieron en la entrevista, si les pareció muy larga y les digo que esperen nuestra llamada".

Se puede concluir que tanto los sujetos por encima del promedio, como los "promedio" tienen el conocimiento de cómo hacer una despedida en la entrevista.

En referencia a lo anteriormente señalado vale la pena mencionar al autor Ansorena (2000), el cual plantea que el entrevistador debe indicar los próximos pasos del proceso; no se debe terminar una entrevista sin haber comunicado al candidato cuales son los próximos pasos a dar en el proceso de selección; se le informará de los plazos aproximados que debe esperar y de lo que debe hacer.

Finalmente, se puede observar que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos, mas si una competencia técnica concerniente al manejo del cierre de la entrevista.

TABLA Nº 85: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio" a la pregunta Nº 42 del instrumento

## 42.- ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?

SUJETOS POR	RESPUESTAS  To um formato one ya esta estructurado para vacuar toda la información escolectada en la entrevisia.
ENCIMA DEL PROMEDIO	The tild to stand that yet that the stand have success that is introduced in the color of the co
SUJETO 1	Tomando notas personales y no las registro en algún formato. Si tenemos una base de datos donde yo pongo elegible y al lado tengo otro campo para las observaciones, donde coloco palabras que me
	recuerden lo que pasó en ese momento. Por ejemplo, voz, dicción, actitud, etc.
SUJETO 2	En mi guía de entrevista voy anotando todo lo que tengo, no lo hago en algún formato, se hace al final pero no después de la entrevista.
SUJETO 3	De forma inmediata y en formatos que ya están diseñados para medir las competencias que se requieren en el cargo.
SUJETO 4	Lo registro en formatos ya que esto es muy bueno llenarlo porque así otras personas del departamento pueden tener apreciación sin necesidad de haber estado en la entrevista.
SUJETO 5	Yo escribo, yo tengo mucha memoria pero me gusta escribirlo, esa es la forma en que más la tomo, pero no vacío la información en un formato de primer momento.

### TABLA Nº 86: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta Nº 42 del instrumento

## 42.- ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	En un formato que ya esta estructurado para vaciar toda la información recolectada en la entrevista.
SUJETO 2	Hago anotaciones en el guión de entrevista.
SUJETO 3	Tenemos un formato de entrevista que permite registrar toda la información y ese formato puede ayudar a otra persona.
SUJETO 4	Con apuntes.
SUJETO 5	Tenemos un formato de entrevista donde voy descargando la información que recolecto en la entrevista.

Dimensión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Sub-dimensión: Resumen de la entrevista

Indicador: Vaciado de la información recogida

İtems:

42.- ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?

Considerando los datos suministrados por la tabla Nº 85 de los sujetos "por encima del promedio", se puede observar como el sujeto 1 toma notas personales y no las registra en algún formato; por su parte, el sujeto 2 hace anotaciones en su guía de entrevista; el sujeto 3 hace las anotaciones en un formato que ya está diseñado para medir las competencias que requieren en el cargo; el sujeto 4 registra la información en un formato y el sujeto 5 hace anotaciones pero de primer momento no las vacía en un formato.

Por otra parte, en la tabla N° 86 correspondiente a los sujetos "promedio", tres de cinco sujetos "promedio" registran la información obtenida en la entrevista en formatos dispuestos para esto, mientras que los sujetos 2 y 4 hacen anotaciones únicamente.

Se puede observar que dos de cinco sujetos "por encima del promedio" registran la información en un formato de entrevista, lo que representa un 40% de los sujetos de este grupo. Al contrario de los sujetos "por encima del promedio", tres de cinco sujetos "promedio" registran la información en un formato de entrevista lo que representa un 60% de este grupo.

Al respecto, se toma como referencia para sustentar teóricamente lo antes mencionado al autor Chiavenato (2003) cuando plantea que a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar de la entrevista, el entrevistador debe iniciar rápidamente la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si el entrevistador utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada, y si no tomó notas durante la entrevista, debe registrar los detalles. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si el mismo fue aceptado o rechazado y cual es su colocación respecto a los otros aspirantes al mismo cargo.

Se podría decir que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos, ya que solamente la mitad de la muestra total registra la información en un formato de entrevista. Pero si existe una competencia técnica en este punto.

TABLA  $N^{\circ}$  87: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio" a la pregunta  $N^{\circ}$  43 del instrumento

#### 43.- ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato?

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	l'ompero el perfit del cargo con lo que me of RESPUESTAS y evaluo la forma en que se desenvolvió en l'entrevista.
SUJETO 1	En un compendio de todas las actividades de selección realizadas, sopesar todas las calificaciones. Veo a todos los candidatos y veo quien me gusta y quien no, y hasta puedo ver que todos son elegibles, pero hay unos mas elegibles que otros, entonces efectúo la jerarquía de personas que voy a empezar a llamar y a
	ofertar. los esultados del candidato en todas las empos del proceso de selección y que cumpla con el
SUJETO 2	En base a la cantidad de elegibles que tengo, evalúo los candidatos más fuertes, comparándolos entre sí y los que siento que pudieran ser más fuertes que pudieran ser elegibles en un assessment.
SUJETO 3	Además de la entrevista y las pruebas psicotécnicas me baso en la actitud del candidato que se observo en todo el proceso de selección.
SUJETO 4	Baso el análisis en los resultados de las pruebas psicotécnicas, me imagino a la persona en el cargo, como se desarrolla la persona en la entrevista y si cumple con el perfil.
SUJETO 5	Cuando tienes varias entrevistas en condición de elegibles, al final estás buscando, haces como una matriz que compare a los candidatos o cual puedo más desarrollar, análisis de contraste y ya tu vas más al cargo, ya es como que más cerrado, el círculo se cierra más.

# TABLA Nº 88: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta Nº 43 del instrumento

# 43.- ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato?

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	Comparo el perfil del cargo con lo que me ofrece el candidato y evalúo la forma en que se desenvolvió en la entrevista.
SUJETO 2	Que cumpla con el perfil del cargo y lo veo ubicado el puesto y en las labores del cargo, para mi esa es la persona que debería entrar.
SUJETO 3	Chequeo los resultados del candidato en todas las etapas del proceso de selección y que cumpla con el perfil.
SUJETO 4	Yo lo que hago es colocar mis resultados en una hoja objetiva, con una evaluación para todos igual, dependiendo de lo que hayan contestado, voy colocando los puntajessiempre hay algo de subjetividad, pero con el tiempo lo vas puliendovas haciendo un patrón de comparación, y puedes tratar de ser lo mas objetivo posible.
SUJETO 5	Que cumplan con el perfil de competencias para trabajar en el cargo.

Dimensión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Sub-dimensión: Resumen de la entrevista

Indicador: Análisis y toma de decisión

Ítems: I fiel de la balanza que compara con gran objetividad las características ofrecidas por el

43.- ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato?

En las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" evidenciadas en la tabla Nº 87, se puede observar que el sujeto 1 sopesa las calificaciones de los candidatos en todas las actividades del proceso de selección y analiza quiénes son los elegibles y efectúa la jerarquía de personas que va a llamar y a ofertar; por otra parte el sujeto 2 hace una comparación entre todos los elegibles que tiene y se queda con los más fuertes para llevarlos a un assessement centre; el sujeto 3 además de la entrevista y de las pruebas psicotécnicas se basa en la actitud del candidato a lo largo de todo el proceso de selección; el sujeto 4 basa su análisis en las pruebas psicotécnicas, se lo imagina en el cargo y si cumple con el perfil; y por último el sujeto 5 hace una matriz de contraste que compare a los candidatos o cual puede desarrollar más, es un análisis de contraste.

Por su parte, en la tabla Nº 88 correspondiente a los sujetos "promedio", cuatro de cinco sujetos "promedio" basan su análisis en que el candidato cumpla con el perfil que están buscando; solo el sujeto 4 expresa que coloca sus resultados en una hoja objetiva, con una evaluación para todos igual, dependiendo de lo que vayan contestando él le va otorgando los puntajes, va haciendo un patrón de comparación.

Analizando conjuntamente los sujetos "por encima del promedio" con los "promedio" se puede deducir que de la totalidad de la muestra, el 50% busca que el perfil del candidato coincida con el perfil del cargo que están buscando, mientras que el 30% de la totalidad de la muestra hacen una comparación entre los candidatos y se quedan con los más fuertes, un solo entrevistado sopesa los resultados obtenidos en todas las actividades de selección y decide a quién va a llamar y ofertar, y el último sujeto que representa el 10% para completar el 100% de la muestra expresa que basa su análisis en la actitud del candidato durante todo el proceso.

Con lo anteriormente descrito vale la mencionar para sustentar teóricamente el presente análisis a los autores Sastre y Aguilar, 2003, los cuales plantean que el entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con gran objetividad las características ofrecidas por el candidato, con las requeridas por el cargo.

Finalmente, se podría concluir que no hay competencias diferenciadoras entre los sujetos "por encima del promedio" y "promedio", mas si existe una competencia técnica presente en los Industriólogos del estudio referida al resumen de la entrevista

# TABLA Nº 89: Respuestas expresadas por los sujetos "por encima del promedio" a la pregunta Nº 44 del instrumento

## 44.- ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?. Deme un ejemplo.

SUJETOS POR ENCIMA DEL PROMEDIO	a selección no la hago solo yo, se hace entre RESPUESTAS ocio y recursos humanos. Pero más que todo omo la decisión busándome en que tenga las competencias y que detecte que se va adaptar a la consideración.
SUJETO 1	Una vez obtenidos los resultados del assessment centre evalúo quienes son los elegibles y de allí, escojo
	los candidatos más fuertes y se los llevo al área solicitante para que tome la decisión final.
SUJETO 2	El que yo siento que se puede adecuar más al perfil, que se pueda adecuar más a lo que estamos buscando a nivel técnico, experiencia y dependiendo del nivel de experiencia o del feeling de la persona, tiendo a uno más que a otro.
SUJETO 3	Tomo la decisión comparando el desempeño entre los candidatos, como manejaron el autocontrol y que cumplan con el perfil.
SUJETO 4	Comparando las características, competencias y conocimientos que tienen los diferentes candidatos y si lo veo dentro de la organización.
SUJETO 5	En base a lo que me trasmitió esa persona y en como lo veo aquí, como lo veo en el cargo, en la información que dio y al final saber que tu responsabilidad es mayor, cuando vas a dar la opinión de la persona, la baso en todos los aspectos, los que ante vi separados ahora los englobo todos, cual va ser su jefe, quien va a ser su equipo de trabajo, y que me demostró esa persona.

## TABLA Nº 90: Respuestas expresadas por los sujetos "promedio" a la pregunta Nº 44 del instrumento

### 44.- ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?. Deme un ejemplo.

SUJETOS PROMEDIO	RESPUESTAS
SUJETO 1	La selección no la hago solo yo, se hace entre la unidad de negocio y recursos humanos. Pero más que todo tomo la decisión basándome en que tenga las competencias y que detecte que se va adaptar a la organización
SUJETO 2	Comparo a los candidatos, su experiencia, características y desenvolvimiento en la entrevista
SUJETO 3	Que el candidato cumpla con el perfil y yo sienta feeling en la entrevista, analizar como se maneja la persona ante diferentes situaciones, como es su nivel de dicción y de comunicación e interés mostrado en la entrevista.
SUJETO 4	La toma de decisión no es mía, la toma de decisión es del supervisor o área solicitante.
SUJETO 5	Me baso en que tenga las competencias y comparo a los candidatos que cumplan con el perfil y escojo al mejor.

Dimensión: Manejo y ejecución del proceso de Selección

Sub-dimensión: Resumen de la entrevista

Indicador: Análisis y toma de decisión

**Ítems**:

44.- ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?. Deme un ejemplo.

En las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" contenidas en la tabla Nº 89, el sujeto 1 expresa "una vez obtenidos los resultados del assessment centre evalúo quienes son los elegibles y de allí escojo los candidatos más fuertes y se los llevo al área solicitante para que tome la decisión final"; el sujeto 2 plantea que toma la decisión con el candidato que el siente que se puede adecuar mas al perfil y dependiendo del nivel de experiencia o de la sensación que tenga con el candidato; por su parte el sujeto 3 toma la decisión comparando el desempeño entre los candidatos y que cumplan con el perfil; el sujeto 4 compara las características, competencias y conocimientos que tienen los diferentes candidatos y si los ve en la organización; y el sujeto 5 se basa en lo que le transmitió esa persona y en como lo ve en la organización.

En el mismo orden de ideas, en la tabla Nº 90 se puede observar que el sujeto 1 "promedio" basa su decisión en las competencias que tenga el candidato y que se adapte a la organización, el sujeto 2 compara a los candidatos, su experiencia característica y desenvolvimiento en la entrevista; así mismo, el sujeto 3 se basa en que el candidato cumpla con el perfil y lo que sienta con en aspirante en la entrevista; el sujeto 4 no toma la decisión final, la decisión la toma el supervisor o área solicitante; y por último el sujeto 5 se basa en que el candidato tenga las competencias, compara a los candidatos para que cumplan el perfil y escoge al mejor.

Una vez analizadas las respuestas de los sujetos "por encima del promedio" y los sujetos "promedio", se evidencia que de la totalidad de la muestra, nueve de diez sujetos toman la decisión final entre candidatos, solo el sujeto 4 promedio contestó que no toma la decisión final.

Tomando en consideración lo anterior, se hace referencia a los autores Sastre y Aguilar (2003) cuando plantean que la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación y el

entrevistador necesita utilizarla con cierta precisión (presentación de resultados coherentes). El margen de error de la entrevista (tolerancia o varianza respecto de las medidas) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano).

Pareciera que no hay competencias diferenciadoras entre los dos grupos, pero si existe una competencia técnica referida al manejo del cierre de la entrevista.

Iguientes competencias:

En la subdimensión Conoctedante de la Cultura se encontré la competencia recese.

Conocimiento de la Cultura Organizacional, mas no competencias diferenciadoras.

En la subdimienzión Connelmiento de los Valores Organizacionales se encontró una competencia técnica y diferenciadora como es el Conocumiento de los valores.

misión y visión de la empresa no se ancontraron competencias tecnicas ni diferenciadores referidas al Manejo de la Estrategia Organizacional pero, con respecto al indicador identificación de los objetivos estratégicos de la organización si existe la competencia nicario. Conocimiento de la Estrategia Organizacional.

En la subdimensión Conneimiento de las Estrategias de Recursos Humanos se encontra la competencia técnica Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos, de la reclamaçõe de reclamações de reclamações y diferenciadora. Conocimiento de las estrategias de Recursos Humanos don el proceso de reclamações y diferenciadora. Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos. Los sujetos "por encima del promedio doman en cuenta las estrategias de su unidad para ejercer sus funciones.

En la dimensión Manejo y Ejecución del Reclutamiento, los resultades se pueden relumle la siguiente manera:

En la subdimensión Estrategias para buscar Candidatos denero de la Grganiga ton se encontró la competencia técnica Conocimiento de las Técnicas Anticadas para el Reclusios para

#### Síntesis de los Resultados en ou Conocimiento de las Técnicas Aplicadas para el Reclutarmento

Para finalizar con esta sección del análisis, se van a analizar los ítems agrupados en las tres dimensiones del estudio: Conocimiento del Entorno Organizacional, Manejo y Ejecución del Reclutamiento, y por último el Manejo y Ejecución de la Selección.

En la dimensión referente al Conocimiento del Entorno Organizacional, se encontraron las siguientes competencias:

En la subdimensión *Conocimiento de la Cultura* se encontró la competencia técnica Conocimiento de la Cultura Organizacional, mas no competencias diferenciadoras.

En la subdimensión *Conocimiento de los Valores Organizacionales* se encontró una competencia técnica y diferenciadora como es el Conocimiento de los Valores.

En la subdimensión *Estrategia Organizacional*, en el indicador conocimiento de la misión y visión de la empresa no se encontraron competencias técnicas ni diferenciadoras referidas al Manejo de la Estrategia Organizacional pero, con respecto al indicador identificación de los objetivos estratégicos de la organización si existe la competencia técnica Conocimiento de la Estrategia Organizacional.

En la subdimensión *Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos* se encontró la competencia técnica Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos, y en el indicador Identificación de las estrategias de Recursos Humanos con el proceso de reclutamiento y selección se encontró la competencia técnica y diferenciadora Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos. Los sujetos "por encima del promedio", toman en cuenta las estrategias de su unidad para ejercer sus funciones.

En la dimensión Manejo y Ejecución del Reclutamiento, los resultados se pueden resumir de la siguiente manera:

En la subdimensión *Estrategias para buscar Candidatos dentro de la Organización* se encontró la competencia técnica Conocimiento de las Técnicas Aplicadas para el Reclutamiento

Interno y la competencia técnica Conocimiento de las Técnicas Aplicadas para el Reclutamiento Externo.

Por último, en la dimensión Manejo y Ejecución de la Selección, se encontraron las siguientes competencias:

En la subdimensión *Planificación de la Entrevista*, se encontró la competencia técnica Planificación de la Entrevista.

En la subdimensión *Manejo de la Apertura de la Entrevista* se encontró la competencia técnica Manejo de la Apertura de la Entrevista.

En la subdimensión *Capacidad de Interacción durante la Entrevista* se encontró la competencia técnica Capacidad de Interacción durante la Entrevista.

En la subdimensión *Manejo del Cierre de la Entrevista* se encontró la competencia técnica Manejo del Cierre de la Entrevista.

En la subdimensión *Resumen de la Entrevista* se encontró la competencia técnica Resumen de la Entrevista.

Si bien todas las subdimensiones se pueden considerar competencias técnicas presentes tanto en los sujetos "por encima del promedio" como "promedio", no pudieron ser consideradas competencias diferenciadoras entre ambos grupos de Industriólogos ni en la dimensión Manejo y Ejecución del Reclutamiento ni en la dimensión Manejo y Ejecución de la Selección.

Selección. A continuación se presentar n los resultados finales con respecto a los objetivos especificos planteados para esta investigación:

considerando los objetivos pianteados correspondientes il deferminar impermicial del pronteción y la conicas presentes en los industriólogos con desempeño, por encima del pronteción y la

unbos grupos las competencies técnicas son las mismas a saber. En la demensión i conservamente

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se ofrecen las conclusiones a las que se ha alcanzado como respuesta a las interrogantes planteadas, en función de los objetivos de la investigación y en concordancia con los soportes teóricos revisados y con el análisis comparativo y crítico de los datos obtenidos. Igualmente se sugieren algunas recomendaciones que se consideran importantes para mejorar la situación analizada que dio origen a esta investigación.

#### 5.1 Conclusiones

Este estudio pretendió determinar las competencias técnicas presentes en el Industriólogo para un desempeño exitoso en el proceso de Reclutamiento y Selección. El resultado más resaltante que arrojó esta investigación es que si bien se encontraron competencias técnicas en los Industriólogos "por encima del promedio" y los "promedio", estas competencias no son diferenciadoras por lo que no podemos afirmar que dichas competencias técnicas son las que únicamente permiten el desempeño exitoso de estos profesionales en el proceso de Reclutamiento y Selección. A continuación se presentarán los resultados finales con respecto a los objetivos específicos planteados para esta investigación:

Considerando los objetivos planteados correspondientes a determinar las competencias técnicas presentes en los Industriólogos con desempeño "por encima del promedio" y las competencias técnicas presentes en los sujetos con desempeño "promedio", se concluye que para ambos grupos las competencias técnicas son las mismas a saber: En la dimensión Conocimiento del Entorno Organizacional se encontraron las competencias técnicas de Conocimiento de la

Cultura Organizacional, Conocimiento de los Valores, Conocimiento de la Estrategia Organizacional y Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos.

En la dimensión Manejo y Ejecución del Reclutamiento, se encontraron las competencias: Conocimiento de las Técnicas Aplicadas para el Reclutamiento Interno y el Conocimiento de las Técnicas Aplicadas para el Reclutamiento Externo. Y por último en la dimensión Manejo y Ejecución de la Selección, se encontraron las siguientes competencias: Planificación de la Entrevista, Manejo de la Apertura de la Entrevista, Capacidad de Interacción durante la Entrevista, Manejo del Cierre de la Entrevista y Resumen de la Entrevista.

Y en lo que se refiere a comparar las competencias técnicas presentes en los Industriólogos con desempeño "por encima del promedio", y los Industriólogos con desempeño "promedio" en el proceso de Reclutamiento y Selección, con la finalidad de establecer las competencias diferenciadoras entre ambas muestras, se concluye que una vez realizadas todas las comparaciones, se demostraron dos competencias técnicas y diferenciadoras como lo son la competencia Manejo del Conocimiento del Entorno Organizacional cuyo indicador es el reconocimiento de los factores culturales de la organización y la competencia Conocimiento de las Estrategias de Recursos Humanos con su indicador identificación de las estrategias de Recursos Humanos en el proceso de Reclutamiento y Selección, que aunque técnicamente todos los sujetos del estudio tienen estas competencias, son diferenciadoras porque los sujetos "por encima del promedio", se distinguieron de los sujetos "promedio", por hacerlo con más regularidad y particularidad. En este punto se esperaban más competencias diferenciadoras pero los resultados demuestran otra realidad.

Con este estudio se pretendía también demostrar una diferencia significativa entre sujetos que estuvieran "por encima del promedio" y "promedio", para efectivamente señalar que existían competencias que distinguían a unos de otros. Pero este estudio arroja un resultado interesante, si bien los sujetos objetos de la muestra no evidenciaron un considerable margen de diferencia, se demuestra que los Industriólogos tanto "por encima del promedio" como los "promedio", que laboran en las unidades de Reclutamiento y Selección, si tienen las competencias técnicas para ejercer las funciones que se llevan a cabo en su cargo como es el reclutamiento y la selección de candidatos para una organización.

Otro aspecto que merece la pena resaltar es el desconocimiento de la misión y la visión en la mayoría de los sujetos entrevistados. Este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta por los Industriólogos, ya que el egresado sale con las herramientas para desarrollarse en cualquiera de las áreas de Recursos Humanos y un aspecto fundamental es conocer a que organización se va a ingresar y sobre todo y cual es la razón de ser de la misma. Si bien esta investigación se obtuvo como resultado que el conocimiento de la misión y la visión no es un aspecto fundamental para los Industriólogos en el proceso de Reclutamiento y Selección, la literatura consultada afirma que si es de vital importancia conocer la razón de ser y lo que quiere alcanzar o ser la organización para de esta manera unificar el esfuerzo en incorporar el capital humano que permita el logro de lo anterior.

#### 5.2 Recomendaciones

Se presentan a continuación las recomendaciones derivadas de este estudio, que se consideran relevantes y que pudieran servir como punto de partida a investigadores para futuros estudios en el área:

- 1. Que se divulguen los resultados de esta investigación a fin de propiciar el análisis y la reflexión de los investigadores y especialistas en el área de competencias.
- Que se realicen estudios similares pero comparando a los Industriólogos con otros profesionales del área como por ejemplo los Psicólogos, para apreciar si existen competencias diferenciadoras entre los egresados de estas dos carreras.
- 3. Que se realicen estudios comparativos entre Industriólogos de las distintas especialidades para indagar la existencia de competencias en los mismos.
- 4. Ampliar el estudio al incluir otras competencias, no técnicas, a modo de establecer si se pueden determinar competencias diferenciadoras en los Industriólogos que se desempeñan en el área de Reclutamiento y Selección.

#### Referencias Bibliográficas

- > ALLES, Martha (2003) Diccionario de Preguntas. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- > ALLES, Martha (2003) **Gestión por Competencias, El Diccionario**. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- > ALLES, Martha (1999) Elija al Mejor. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ANSORENA, C, Alvaro (2000). 15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Editorial Piados Empresa.
- ➤ ARIAS, L, Fernando y HEREDIA, E, Víctor (1999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México: Editorial Trillas.
- > ARTHUR, Diane (1987) Selección Efectiva de Personal. Colombia: Editorial Norma
- BALMORI, L, LÓPEZ, L, (1999). Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Pequeñas y Medianas Industrias del Sector Metalmecánico. Tesis de Pregrado de la Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ➤ BOYATZIS, Richard (1982). The Competent Manager. USA: John Wiley & Son.
- CHIAVENATO, Adalberto (1996). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- ➤ CHIAVENATO, Adalberto (1998). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Adalberto (2003). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- DALZIEL, M; CUBEIRO, J y FERNÁNDEZ, G. (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto.
- DOLAN, S, CABRERA, R, JACKSON, S, y SCHULER, R (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial Mc Graw Hill.
- DA SILVA P, y RODRIGUEZ V, (2003). Perfil de Competencias Ideal del Mentor según el Modelo de Salazar y Molano. Tesis de Grado para la Licenciatura en Relaciones Industriales. Inédita. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello.
- FRENCH, Wendell L (1998). Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Limusa, S.A.
- > GARCÍA-PELAYO, R, y GROSS (1991). **Pequeño Larousse Ilustrado**. Colombia: Ediciones Larousse.
- ➤ GÓMEZ MEJÍA, Luis R. y otros (1997) Gestión de Recursos Humanos. España: Editorial Prentice Hall.
- Hay/Group (1992) Métodos para evaluar la competencia. Historia y desarrollo. Caracas.
- > Hay/ Mc Ber (1997). Competency Model Building Handbook. Boston

- Hay Group (1998). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los
   Recursos Humanos. España: Ediciones Deusto.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P.
   (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- HURTADO, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Fundación Sypal.
- > HYLAND, Terry (1994) Competente, Education And Nvqs Dissenting Perspectives.
  London: Cassel, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire
- LANZ, A. (2003). Estudio diagnóstico del perfil de competencias para el gerente de proyectos. Tesis de Postgrado. Inédita, Ciudad Guayana, Universidad Católica Andrés Bello.
- MARTINEZ, M. (1999). El enfoque cualitativo de la Investigación. Ponencia presentada en el Instituto Internacional de Andragogía. Caracas-Valencia.
- Mc CLELLAND, David (1961). The Achieving Society. New York: Mac Millan Publishing.
- ➤ MERTENS, Leonard (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR.
- MITRANI, Alain (1994). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto.
- MONDY, R, WAYNE y NOE, Robert, N (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A

- MONSALVE (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Caracas: Editorial Monte Avila.
- NARANJO, J (1996). La Integración del Recurso Humano y el Concepto de Competencias. Caracas: ponencia presentada el 10 de Mayo de 1996. Revista de Relaciones Industriales y Laborales. Publicación Anual, UCAB.1997. Nº33.
- PAEZ, Tomás; GÓMEZ, Luis y RAYDAN, Enrique (1992). La Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Caracas: Editorial Nuevos Tiempos.
- > ROBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. México: Editorial Prentice.
- RODRÍGUEZ, M. (1998). Competencias claves del personal de cara al cliente como factor de éxito en el servicio de una empresa hotelera. Tesis de Grado para la Licenciatura en Relaciones Industriales. Inédita. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Católica Andrés Bello.
- > RUÍZ, Hilda. (2004). Material de Clase. Caracas, Escuela de Ciencias Sociales. UCAB.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de la Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- SALINAS, S., TOVAR L. (1999). Análisis de las Características de las técnicas de Reclutamiento y Selección, el Desempeño y la Rotación de Personal en PDVSA, INTEVEP en el período 1986-1997. Tesis de Pregrado de la Escuela de Ciencias Sociales. Especialidad Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- SÁNCHEZ, M. César (2004). Material de Clase. Caracas, Escuela de Ciencias Sociales. UCAB.

- SASTRE CASTILLO, M., AGUILAR PASTOR, E. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico. España: Mc Graw Hill.
  - SWAN, William (1992). Cómo Escoger el Personal Adecuado. Colombia: Editorial Norma.
  - URQUIJO, José I. (2004). La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (departamentalización). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
  - VALLES, M. (1999). Técnicas cualitativas de la investigación social. España: Editorial Síntesis, S.A.
  - ➤ VILLEGAS, J (1988). Administración de Personal. Venezuela: Ediciones Vega.
  - VILLEGAS, J (1997). Administración de Personal. Venezuela: Ediciones Los Heraldos Negros.
  - ➢ WERTHER WB, DAVIS H (1989). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México.
  - ➤ WERTHER, WILLIAM y DAVIS H (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
  - WILLIAM, B, WHITER, Junior y HEITH, Davis (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
  - > ZERILLI, A (1973) Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Ediciones Deusto.

#### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ➤ (http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm). Consultado los días 2 de octubre, 3 de octubre.
- CRUZ MUÑOZ, P. y VEGA LOPEZ, G (2002). Gestión por Competencias: Una Nueva Herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano <a href="http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm</a>
- QUEZADA, H. (2003). Competencias Laborales: La Técnica de Incidentes Críticos. http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm
- REAL ACADEMIA (2001) .Diccionario .(homepage). www.rae.es

ANEXOS

# ANEXOS

# ANEXO A CARTA DE PRESENTACIÓN AL EXPERTO Y TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

2. Correspondencia de las preguntas con los muirendures propuestos en la muir

3) Las prograntas abarcam la totalidad de los objet yas obanteada en acinvestasaco.

De anternano le agradecerons su gentil auricion y espansora contra conactiva y unifora nerrocutación

Atentisments.

Nathalia Cobela

Nathabe Manualt c



Caracas, Septiembre de 2005

Estimado Señor(a):

Le enviamos nuestros más sinceros saludos, y nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valioso apoyo en el Trabajo de Grado titulado: "Competencias Requeridas en un Industriólogo para un Desempeño Exitoso en Reclutamiento y Selección", el cual será presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, por las abajo firmantes, para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales (Industriólogo).

Queremos pedirle su colaboración en la validación de este instrumento de medición, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- 1. Redacción clara de las preguntas
- Correspondencia de las preguntas con los indicadores propuestos en la tabla de operacionalización
- 3. Las preguntas abarcan la totalidad de los objetivos planteadas en la investigación

De antemano le agradecemos su gentil atención y esperamos contar con su activa y valiosa participación.

Atentamente,

Nathalie Cobela

Celular: 0414-1963294

Nathalie Monsalve

Celular: 0414-2635846

### ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Competencias	Características propias	Conjunto de acciones típicas y	Conocimiento	Cultura	* Reconocimiento	1 ¿Qué factores de la
Técnicas	que permiten lograr un	diferenciadoras en un	Organizacional		de los factores	cultura organizacional
presentes en el	desempeño excelente en el	industriólogo en el manejo y	Entorno		culturales de la	de su empresa son
industriólogo	cargo / rol de reclutador y	ejecución del proceso de			Organización	fundamentales para que
para un	seleccionador en	reclutamiento, selección y				haya afinidad con las
desempeño	organización especifica.	conocimiento del entorno			1.4. 10.0000	personas que quieren
exitoso en el	(Hay, 1992)	organizacional.			ni ani v la vis	ingresar o ya trabajan
proceso de					100	en esta empresa?
reclutamiento		Y Y		Valores	* Conocimiento de	2 ¿De qué manera se
y selección					los valores	manifiestan los valores
					organizacionales	de su organización?
						3 ¿Con Cuáles valores
						organizacionales
						considera debe haber
						afinidad con las
						personas que entrevista?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
	2	2 .				4 ¿Qué influencia considera usted, tienen los valores organizacionales en el manejo y ejecución de sus funciones?
		ē		Estrategia Organizacional	* Conocimiento de la mísión y visión de la empresa	5 ¿Me podría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cual usted pertenece?
					* Identificación de los objetivos estratégicos de la Organización	6 ¿Cuáles objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de reclutamiento y selección?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
		,				7 ¿Cómo la función de reclutamiento y selección responde a los objetivos estratégicos de la organización?
		9		Estrategias de RRHH	* Identificación de los actores del entorno que impactan en la gestión de Recursos Humanos	8 Al considerar el entorno de la organización.¿Qué actores o instituciones externos impactan directamente en la gestión de Recursos Humanos?
					* Alineación de los objetivos de Recursos Humanos con los objetivos de la Organización	9 ¿Qué objetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los objetivos estratégicos de la organización?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					*Alineación de las estrategias de Recursos Humanos con el proceso de reclutamiento y selección	10 ¿De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el cumplimiento de sus funciones?
		9	Reclutamiento	Técnicas aplicadas para el Reclutamiento Interno	* Estrategias para buscar candidatos dentro de la Organización	11 ¿De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una vacante?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
				Técnicas aplicadas para el reclutamiento externo	* Estrategia que permite la decisión de la búsqueda de candidatos fuera de la Organización	12 ¿Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a la organización?
					* Conocimiento de las técnicas aplicadas para la búsqueda de candidatos externos a la organización	13 Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos externos según la vacante.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
			Selección	Planificación de la entrevista	*Conocimiento de las funciones del cargo.	14 Indíqueme ¿cómo se prepara para obtener la información de las funciones del cargo vacante?
					*Recolección de información requerida y necesaria para la realización de la entrevista.	15 Descríbame ¿cómo recolecta la información para llevar a cabo la entrevista?  16 ¿Sigue usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					* Escogencia del tipo de entrevista a ejecutar.	17 ¿En qué se basa para la escogencia de la técnica de entrevista?
					* Preparación del área en la que se llevara a cabo la entrevista.	18 Podría usted describir ¿cómo selecciona el lugar apropiado para llevar a cabo una entrevista?  19 ¿Qué factores toma en consideración al momento de preparar el lugar en el que se lleva a cabo la entrevista?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					minute did 24,- D	20 ¿Cómo prepara el
				dimos	movimo de là littre pro-	área física donde se va a
				thus:	physical	realizar la entrevista?
					25 4	21 ¿A qué aspecto le da
					unbiguidan	usted mayor importancia
					m et	en la preparación del área
						física en el que se lleva a
					- v n M-11	cabo la entrevista?
				Apertura de la	* Iniciación de la entrevista	22 ¿Me podría dar un
		-		entrevista	171-18	ejemplo de cómo inicia
						usted una entrevista?
					1101 101	) III
						23 ¿Qué lo lleva a
						utilizar ese tipo de
						enfoque de iniciación de la
						entrevista?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					* Mantenimiento del rapport en el proceso de la entrevista	
					* Empatía durante la entrevista	26 ¿ Qué hace para  "ponerse en los zapatos del otro"?  27 Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted considere que logró establecer empatía.  28 De igual manera me gustaría que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					E (Camilia )	dificultades o no logró ser empático.
				Intercambio durante la entrevista	* Establecimiento y mantenimiento de la comunicación.	29 ¿Cómo maneja la entrevista para que el intercambio de información fluya?  30 Descríbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para entablar la comunicación.
					* Escucha activa	31 Deme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le está comentando?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		DIMENSION	* Extracción y recaudación de la información requerida	32 Descríbame ¿cómo obtiene la información requerida para la posterior toma de decisiones?  33 ¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del candidato es la que considera más eficiente?  34 Deme un ejemplo en la que se evidencie la efectividad de las técnicas de recolección de la información utilizadas por usted.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
	N N N N N N N N N N N N N N N N N N N	OPERATO		NON	* Elaboración de preguntas.	35 ¿En qué se basa a la hora de elaborar y formular las preguntas para obtener la información que requiere del candidato?  36 ¿Me podría dar un ejemplo del tipo de preguntas que usted formula?
					al mire da nama a	
		e .			* Factores que determinan si el entrevistado es apto	37 ¿Qué factores considera para determinar que el candidato sea apt
					para el puesto	para ocupar la vacante que busca?  38 Si en el desarrollo de la entrevista usted determina que el candidato cumple con el perfil.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					* Seguridad de la información recolectada	39 ¿Cuándo está usted seguro de que tiene toda la información que necesíta? 40 ¿Cómo inicia el proceso de cierre de una entrevista?
				Cierre de la entrevista	.* Re-chequeo de los datos de ubicación del candidato	41 ¿Qué función cumple para usted el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato?
					* Aportar respuestas acerca de la información solicitada por le candidato.	42 ¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información que le solicita?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	SUB- DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
					*Despedida	43Descríbame una situación que ejemplifique la forma en que realiza la despedida del candidato en la entrevista.
				Resumen de la entrevista	* Vaciado de la información recogida.	44 ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?
					* Análisis y toma de decisión.	45 ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato?  46 ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?. Deme un ejemplo.

#### Anexo B

## Guión de Entrevista a Industriólogos con desempeño "por encima del promedio" e Industriólogos con desempeño "promedio

- 1.- ¿Qué factores de la cultura organizacional de su empresa son fundamentales que tengan afinidad con las personas que quieren ingresar o ya trabajan en esta empresa?
- 2.- ¿De qué manera se manifiestan los valores de su organización?
- 3.-¿Cuáles valores organizacionales considera deben estar presentes en las personas que entrevista?
- 4.- ¿Qué influencia considera usted, tienen los valores organizacionales en el manejo y ejecución de sus funciones?
- 5.- ¿Me podría decir cuál es la misión y la visión de la organización a la cual usted pertenece?
- 6.- ¿Cuáles de los objetivos estratégicos de la organización están vinculados en el proceso de Reclutamiento y Selección?
- 7.- ¿Cómo el proceso de Reclutamiento y Selección responde a los objetivos estratégicos de la organización?
- 8.- Al considerar el entorno de la organización.¿Qué actores o instituciones externos impactan directamente en la gestión de Recursos Humanos?
- 9.- ¿Qué objetivos ha establecido la unidad de Recursos Humanos que se vinculen con los objetivos estratégicos de la organización?
- 10.- ¿De qué manera las estrategias de Recursos Humanos son importantes para el cumplimiento de sus funciones?
- 11.- ¿De qué manera se considera al personal activo de la empresa para ocupar una vacante?
- 12.- ¿Podría enumerar los criterios que usted considera para reclutar el personal externo a la organización?
- 13.- Describa brevemente las técnicas utilizadas, por usted, para la búsqueda de candidatos externos según la vacante.
- 14.- Indíqueme ¿cómo se prepara para obtener la información de las funciones del cargo vacante?
- 15.- Descríbame ¿cómo recolecta la información para llevar a cabo la entrevista?
- 16.- ¿Sigue usted algún procedimiento para planificar la entrevista?

- 17.- ¿En qué se basa para la escogencia de la técnica de entrevista?
- 18.- Podría usted describir ¿cómo selecciona el lugar apropiado para llevar a cabo una entrevista?
- 19.- ¿Qué factores toma en consideración al momento de preparar el lugar en el que se lleva a cabo la entrevista?
- 20.- ¿Cómo prepara el área física donde se va a realizar la entrevista?
- 21.- ¿Me podría dar un ejemplo de cómo inicia usted una entrevista?
- 22.- ¿Qué lo lleva a utilizar ese tipo de enfoque de iniciación de la entrevista?
- 23.- Deme un ejemplo de ¿cómo hace para "romper el hielo" con la persona entrevistada?
- 24.- ¿De qué manera alcanza un ambiente de armonía y confianza con el entrevistado?
- 25.- ¿ Qué hace para "ponerse en los zapatos del otro"?
- 26.- Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted considere que logró establecer empatía.
- 27.- De igual manera me gustaría que diera un ejemplo de una situación en la que tuvo dificultades o no logró ser emapático
- 28.- ¿Cómo maneja la entrevista para que el intercambio de información fluya?
- 29.- Descríbame una situación en la que se ponga de manifiesto las técnicas que utiliza para entablar la comunicación.
- 30.- Deme un ejemplo de ¿Cómo se asegura de estar comprendiendo lo que el candidato le está comentando?
- 31.- Descríbame ¿cómo obtiene la información requerida para la posterior toma de decisiones?
- 32.- ¿Cuál de las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria del candidato es la que considera más eficiente?
- 33.- Deme un ejemplo en la que se evidencie la efectividad de las técnicas de recolección de la información utilizadas por usted.
- 34.- ¿En qué se basa a la hora de elaborar y formular las preguntas para obtener la información que requiere del candidato?
- 35.- ¿Me podría dar un ejemplo del tipo de preguntas que usted formula?
- 36.- ¿Qué factores considera para determinar que el candidato sea apto para ocupar la vacante que busca?
- 37.- ¿Cuándo está usted seguro de que tiene toda la información que necesita?
- 38.- ¿Cómo inicia el proceso de cierre de una entrevista?
- 39.- ¿Qué función cumple para usted el re-chequeo de los datos de ubicación del candidato?
- 40.- ¿De qué manera se asegura de dar respuestas claras al candidato sobre la información que le solicita?

- 41.-Describame una situación que ejemplifique la forma en que realiza la despedida del candidato en la entrevista.
- 42.- ¿De qué forma registra la información obtenida en la entrevista?
- 43.- ¿En qué basa usted el análisis de la información recolectada para decidir la selección del candidato?
- 44.- ¿Cómo logra la toma de decisión final entre candidatos?. Deme un ejemplo.