

Psicología organizacional

*El proceso selección de personal influido
por los valores de la cultura organizacional.*

Autor: **Florencia Parisi.**

Tutor: **Mario Poy.**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
-Presentación del problema.....	3
-Justificación.....	5
-Objetivos del trabajo.....	5
DESARROLLO.....	6
A-Marco teórico.....	6
1-Cultura organizacional: su función y origen.....	6
1.1-Cultura como inconveniente.....	8
2-Valores.....	9
2.1-Modelo del comportamiento organizacional.....	10
2.2-Tipos de valores.....	11
3-Selección de personal.....	13
4-Instrumento para la selección: Entrevista.....	15
4.1-Errores que podrían afectar la utilidad de la entrevista.....	16
B-Metodología utilizada.....	18
1-Tipo de estudio.....	18
2-Instrumentos.....	18
3-Participantes.....	18
4-Procedimiento.....	19
C-El Caso: C SA.....	19
1-Empleos y RR.HH industriales.....	20
2-Proceso de selección y Entrevistas C S.A.....	20
3-Cultura Organizacional.....	23
D-Análisis de datos ó resultados.....	25
CONCLUSIONES.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXOS.....	35

INTRODUCCION.

En el presente trabajo se intenta mostrar lo realizado durante la práctica de habilitación profesional V, llevada a cabo en la empresa C.SA. Dicha empresa se dedica a la producción y distribución de distintos productos del rubro de bebidas y alimentos

La práctica llevada a cabo tuvo una duración de cuatro meses, , la experiencia puede ser dividida en 3 momentos. El primero, al inicio de la práctica, consistió en la inducción sobre el proceso productivo de las bebidas que elaboran en la planta y en cada uno de los pasos del proceso de elaboración: en hierbas, en la bodega, control de calidad y almacenamiento del producto terminado.

El segundo, un periodo en el que los tutores a cargo de la pasantía no se acercaban a la planta, donde fue realizada la practica profesional, sino que por motivos de gran urgencia para la compañía debían permanecer en otra planta, lo que llevo a la realización de otras tareas en colaboración con los compañeros de trabajo, que no tenían que ver con los objetivos planteados para la práctica profesional.

Finalmente, una vez elegido el problema a desarrollar en el presente trabajo final integrador, sirvió de ordenador de la pasantía, ya que los tutores a cargo brindaban una gran cantidad de información y permitían la participación en actividades pertinentes para la investigación del tema: brindando folletos de la organización y permitiendo la participación en entrevistas.

Este trabajo final que se presenta es el resultado del informe de la práctica profesional realizada.

-Presentación del problema

La problemática desarrollada en la investigación llevada a cabo puede ser delimitada en tres preguntas:

- ¿cual es la mejor forma de seleccionar personal?
- ¿Por qué se considera necesario tomar en cuenta la cultura organizacional para el logro de una selección adecuada?
- ¿Cómo seleccionar al personal que mejor se adecue a la cultura de la organización?

Todas estas preguntas se responderán en el contexto del estudio del caso C S.A.

Ante los cambios vertiginosos que ocurren en la República Argentina y en el mundo, ya que los ciclos económicos son cada vez más rápidos y cortos; y en el marco del aumento producido en el consumo interno durante los últimos años, que ha superado en amplias franjas de la industria la capacidad instalada, la compañía ha decidido ampliar su capacidad productiva emprendiendo el desafío de abrir una nueva planta en la localidad de B.

Dicho desafío representa la importante tarea de seleccionar a una gran cantidad de personas, en su mayoría operarios, para que ingresen a trabajar en la organización. Para lograr que el emprendimiento funcione y el nombre de la empresa no se vea perjudicado, sino que pueda seguir manteniendo el liderazgo dentro del mercado nacional e internacional, es de vital importancia seleccionar cuidadosamente a los futuros trabajadores.

Dado que esta planta será un emprendimiento geográficamente autónomo, es decir que se encuentra lejano a las oficinas centrales, que concentran la mayor parte del personal actual de la compañía, la selección toma mayor importancia, ya que la cultura organizacional carecerá de historia en la práctica de dicha cultura. Esto significa intentar dilucidar, en el corto plazo del proceso de selección, si los candidatos a ingresar adscribirán a dicha cultura, a partir de la valoración de determinadas circunstancias de su experiencia como trabajadores o en el ámbito de su vida diaria, o si por el contrario, existirán contradicciones entre los valores adscriptos por la institución y los manifestados por el candidato.

El trabajo final integrador se ha enfocado en la primera entrevista del proceso de selección de personal, que es realizada por el área de recursos humanos, y específicamente en aquellas preguntas que se hacen para detectar cuáles son los valores que tienen los entrevistados y su posterior análisis y evaluación que revelarán si se alinean con los valores de la cultura organizacional de C S.A.

-Justificación

Luego de varios años de investigación en el área de psicología organizacional e institucional han puesto en evidencia que no todas las personas se adaptan y desarrollan su actividad laboral de manera exitosa en todas las empresas. Lo que lleva a pensar que es muy importante que las organizaciones tengan en claro que es lo que buscan en un trabajador; como por ejemplo la capacidad de aprendizaje, los valores y la motivación para trabajar; y que es lo que el trabajador espera de su futuro lugar de trabajo; como

por ejemplo los valores de la organización, posibilidades de desarrollo y crecimiento y los beneficios que puedan serle brindados.

Objetivos del trabajo

Objetivo general:

Analizar el procedimiento utilizado en una primera entrevista del proceso de selección de personal para evaluar si los valores de los postulantes entrevistados se alinean con los valores de la cultura organizacional de C S.A.

-Objetivos específicos:

Identificar y definir los valores de la cultura organizacional de C S.A.

Identificar los criterios de selección de personal, para el puesto de operario, de C S.A.

Identificar las preguntas que se realizan, para conocer los valores del candidato, durante la primera entrevista del proceso de selección de personal.

Analizar la forma en que el área de recursos humanos evalúa si los valores del entrevistado se alinean con los valores de la cultura organizacional de C S.A.

DESARROLLO

A-Marco teórico.

Para comprender la problemática desarrollada en este trabajo es necesario definir, por un lado, las siguientes categorías conceptuales: cultura organizacional y selección de personal. Por otro lado, se establecerán las relaciones entre estos conceptos.

1-Cultura organizacional: su función y origen

Las organizaciones, como sistemas sociales que son, poseen su propia cultura. Se define la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, creencias y principios, normados o no, compartidos suficientemente por todos los miembros de una organización (Schein, 1994).

Es de general acuerdo, considerar a la cultura organizacional como un sistema de significados, conjunto de características básicas, que son valorados y compartidos por los miembros de una organización.

A partir de investigaciones realizadas se desprende que hay siete características, que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización (Robbins, 1996):

- *Innovación y correr riesgos*: grado en que se alienta a los trabajadores para que corran riesgos y tengan actitudes innovadoras. En el caso de C S.A., se da mucha importancia a las actitudes innovadoras de los trabajadores, siempre y cuando, corran riesgos previamente analizados y no guiados por los impulsos.
- *Minuciosidad*: Nivel esperado de exactitud, capacidad de análisis y atención en los detalles de los empleados.
- *Orientación a los resultados*: grado de importancia que la gerencia otorga a los resultados obtenidos más que a las técnicas y procedimientos para conseguirlos. C S.A. evalúa el desempeño de los empleados en función de los procesos puestos en marcha para alcanzar los objetivos, en cambio, el éxito de la organización es medido por el logro o el fracaso de los objetivos propuestos.
- *Orientación a las personas*: grado en que las decisiones de la gerencia consideran el efecto en los integrantes de la organización. C S.A. en base a los posibles efectos que puedan tener sobre los empleados, es que toma las decisiones.
- *Orientación a los equipos*: nivel en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

- *Agresividad*: grado en que las personas son competitivas y osadas, más que despreocupadas.
- *Estabilidad*: grado en que las actividades propuestas por la organización promueven el mantenimiento del orden establecido, en lugar de crecer.

Las características presentadas, se utilizan para conocer y evaluar a la cultura de la organización, lo cual sirve de base para la comprensión de los valores compartidos de los miembros de la compañía, sobre cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

El término cultura organizacional es meramente descriptivo y atañe a cómo perciben los empleados sus características, no es un juicio de valor.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación (Arrastía, Belamaric & Cuevas Cañizares, 2001).

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene que presentar un grado de acuerdo entre todos los miembros de la organización no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes, como la que nos convoca en el presente trabajo, tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los empleados de la empresa. En una organización grande aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas se definen por la división en gerencias y la separación geográfica de alguna oficina de la sede central.

La principal fuente de creación de la cultura organizacional son sus fundadores. Los cuales tienen una visión de cómo debería ser y cual es el mejor camino a seguir para alcanzar sus metas. Su origen resulta de la interacción entre: la visión y suposiciones de los fundadores, y los que los primeros trabajadores contratados, aprenden de su propia experiencia (Robbins, 1996).

Al igual que ocurre en el caso aquí tratado, genera mucha ansiedad a los altos ejecutivos de la organización el hecho de que deben seleccionar una gran cantidad de nuevo personal para ingresar a trabajar en una planta de producción nueva que se ubica en un lugar alejado de la sede central, porque los primeros empleados contratados son los que sientan las bases del mantenimiento de la cultura organizacional y es de suma

importancia el acuerdo de los valores de la subcultura, específica de la planta de B, con los valores centrales de la cultura dominante.

Dentro de las organizaciones, la cultura, tiene diversas funciones: como definir su identidad, lo que hace posible distinguir a una de otras; transmitir el sentido de pertenencia a sus miembros, lo que facilita la creación de un compromiso con algo mayor que el interés personal de un individuo; y finalmente, funciona como un mecanismo de control que guía y moldea la actitud y comportamiento de los empleados (Robbins, 1996).

La cultura organizacional puede ser clasificada como fuerte o débil (Robbins, 1996). Por un lado, una cultura organizacional fuerte es aquella en la que los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por los miembros, en cuya conducta ejerce una gran influencia. Las culturas organizacionales fuertes tienen como característica principal, la definición clara de sus valores por todos los miembros que los comparten y que guían sus comportamientos a partir de ellos. La cultura es fuerte y cohesiva cuando existe consenso amplio sobre la importancia de ciertos valores. Por el otro, se puede definir a una cultura organizacional débil cuando los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza. La cultura es débil si existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores.

1.1-Cultura como inconveniente

Tanto para los jefes como para los empleados, la cultura organizacional es muy importante porque reduce la ambigüedad, indica qué es lo más importante y como se hacen las cosas. A pesar de ello, no se deben ignorar los potenciales aspectos disfuncionales de la cultura en la eficacia de la organización (Robbins, 1996).

Barrera del cambio

La cultura organizacional puede volverse un impedimento para el cambio cuando los valores compartidos por los miembros no colaborarían para aumentar la eficacia de la organización. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando el entorno es estable; en cambio, cuando el entorno es dinámico, cuando el medio pasa por cambios rápidos, si la cultura es muy arraigada puede hacer difícil la adaptación a las nuevas necesidades que genera el cambio del entorno.

Barrera a la diversidad

Para las organizaciones contratar personal que por su raza, género o incapacidad no son como la mayoría de los empleados produce una paradoja. Porque, por un lado, la administración espera que los nuevos trabajadores acepten los valores centrales y, por el otro, es poco probable que se adapten o sean aceptados por los otros miembros de la organización. Al mismo tiempo, se reconocen y apoyan las diferencias y el nuevo vigor que estos empleados aportan a la compañía. Pero estas nuevas fuerzas y conductas pierden su fuerza en las culturas fuertes porque los nuevos miembros tratan de adaptarse. Por lo tanto, las culturas fuertes pueden convertirse en un impedimento cuando, en la práctica real, eliminan las ventajas e innovaciones que pueden traer las personas de orígenes diversos.

Barreras a adquisiciones y fusiones

En la actualidad la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación a la hora de adquirir y fusionarse con una organización diferente, ya que el grado de acuerdo entre las culturas de las organizaciones es el factor más influyente para la prosperidad del negocio.

2-Valores:

Athos y Pascale (1983) definen los valores corporativos como reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.

Los valores son muy importantes en el estudio de las organizaciones porque tienden las bases para comprender las actitudes, la motivación y porque influyen en las percepciones de los seres humanos. Cuando los individuos ingresan en una nueva organización, ya tienen ideas preconcebidas de lo que debe ser o de lo que no debe ser, lo que implica que se prefieran algunas conductas antes que otras. Así, los valores irrumpen en la objetividad y racionalidad de los hechos.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores se señalan las siguientes:

- Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y

establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios (Peters, 1980)

- Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas (Blanchard, 1997)
- Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que desean (Quigley, 1987).

2.1-Modelo del Comportamiento Organizacional:

En el modelo de comportamiento organizacional (Davis & Newstrom, 2000) se analizan los tres niveles por los que transita el factor humano en una organización que son: el individuo, el grupo y el sistema organizacional. El individuo constituye el insumo humano que, cuando se incorpora a la organización, es portador de determinados valores y actitudes, habilidades, personalidad, factores de motivación, etc. El individuo se vincula a un grupo a través de la comunicación y, en su interacción con los restantes miembros, recibe la influencia de los demás, del clima laboral, del estilo de liderazgo que predomine, entre otros factores. El grupo se vincula con el sistema organizacional mediante el liderazgo, ejercido por el jefe del grupo que, a su vez, es influido por la estructura, el diseño de trabajo y ambiente físico, las políticas y prácticas de los recursos humanos, así como por la cultura organizacional, uno de cuyos componentes principales son los valores corporativos. En este modelo, los valores están presentes, en los tres niveles, los que trae el individuo, los que se conforman con la interacción en su grupo y, finalmente, los que caracterizan la cultura de la organización. El resultado final de todo este proceso, desde el punto de vista del factor humano se traduce en cuatro indicadores básicos: productividad, satisfacción laboral, rotación del personal, o ausentismo.

En este modelo los valores (Rokeach, 1973) se definen como convicciones básicas de que un modo particular de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal o social, preferible a su modo contrario de conducirse. Los valores se asemejan a los juicios porque incorporan las creencias personales sobre el bien y lo correcto. Los valores poseen atributos de contenido y de intensidad. Los primeros aseveran que un

modo de conducirse o estado final de la existencia son importantes. En cambio, el atributo de intensidad específica que tan importante es, lo que nos permite obtener el sistema de valores de una persona en particular, comprender la jerarquía de valores en función de su intensidad.

Los valores con los que ingresa la gente en una organización se manifiestan en sus comportamientos. Cuando la organización los identifica puede utilizarlos en función de sus objetivos, por ejemplo, alguien en quien prevalezcan valores sociales, pueden ser muy útiles para puestos en los que deben relacionarse con la gente, aquellos en los que prevalecen valores económicos, pueden ser más útiles en cargos donde tengan que manejarse recursos.

Con independencia del tipo de valores que prevalezca en los individuos, la conclusión a la que arriba Robbins y otros autores es que los valores se aprenden, se puede educar a la gente en valores que son necesarios para una organización. En resumen, que las organizaciones pueden crear las condiciones para que la gente actúe influido por esto juegan un papel importante, los sistemas de trabajo, de evaluación del desempeño y de liderazgo que prevalezcan.

2.2-Tipos de valores:

Los tipos de valores pueden ser: teóricos, preferencias por un enfoque racional; económicos, enfatizan lo útil y lo práctico; estéticos, preferencias por las formas y armonía; sociales, preferencias por la gente o las relaciones; políticos, enfatizan logro de poder o influencia; religiosos, se refieren a la interpretación del mundo (Davis & Newstrom, 2000). Otra forma de clasificación de los valores es en: valores terminales, sus portadores se centran en resultados, metas, logros, reconocimientos. Además, los valores instrumentales, centrados en procesos y comportamientos como honradez, responsabilidad, trabajo en equipo.

Los valores, también, pueden ser clasificados a partir del repertorio de valores de Rokeach, consta de dos grupos con 18 valores cada uno. Por un lado, el grupo de valores terminales, que se refiere a estados finales de la existencia. Por otro lado, el grupo de valores instrumentales, que refiere a las conductas preferibles de actuar o a los medios para alcanzar los valores terminales.

VALORES TERMINALES

Una vida cómoda

VALORES INSTRUMENTALES

Ambición

Una vida emocionante	Mente abierta
Sentimiento de logro	Capaz
Un mundo en paz	Animado
Un mundo de belleza	Limpio
Igualdad	Valiente
Seguridad familiar	Perdón
Libertad	Servicial
Felicidad	Honesto
Armonía interior	Imaginativo
Amor maduro	Independiente
Placeres	Intelectual
Salvación	Lógico
Respeto por uno mismo	Cariñoso
Amistad verdadera	Obediente
Sabiduría	Cortés
Seguridad nacional	Responsable
Reconocimiento social	Disciplinado

Si bien la relación entre los conceptos antes desarrollados y los valores de la cultura organizacional en C SA se desarrollan en el apartado siguiente, a modo de adelanto, se puede afirmar que esta organización tiene como valor fundamental la responsabilidad.

Una vez establecida la cultura de la organización, hay prácticas que se utilizan para conservarla, como el proceso de selección de personal, los criterios para la evaluación de desempeño, la capacitación y las prácticas de socialización de los nuevos empleados. Los elementos culturales se consideran una pieza fundamental en el proceso de selección de personal, porque dan pie a la elaboración de una descripción del cargo y de un perfil, ya que los requisitos para iguales cargos no son idénticos en organizaciones diferentes. La selección de personal es un proceso que se encuentra en una determinada cultura organizacional, por lo que su filosofía, historia, tecnologías y valores, influyen los requerimientos de un cargo (Robbins, 1996).

3-Selección de personal:

Una vez finalizada la etapa del reclutamiento, durante la cual se habrán conseguido los candidatos para las vacantes que se desean cubrir, se pasa a la etapa de selección

propiamente dicha, la cual puede definirse como un proceso sistemático a través del cual se elige, de entre los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante. De esta definición, se pueden extraer las características principales del proceso de selección de personal (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2006):

- *Proceso sistemático*: la selección no es un acto puntual, sino que es un proceso formado por un conjunto de etapas. El proceso es sistemático, en el que en cada una de las etapas se deben tomar una serie de decisiones en base a las conclusiones obtenidas en cada caso, según la técnica utilizada.
- *Persona adecuada*: el objetivo del proceso de selección es determinar, de la forma más rigurosa y válida posible, cuál es el candidato cuyas competencias son las más adecuadas, para el puesto y la organización en cuestión, intenta asegurar el éxito de la persona una vez incorporada al puesto de trabajo.

La configuración final de las fases del proceso de selección de personal dependerá de un conjunto de variables, entre las cuales se encuentran:

- Las exigencias planteadas por el puesto de trabajo.
- Las exigencias que demanda el equipo de trabajo donde vaya a incorporarse el candidato.
- El convenio colectivo vigente en la organización, que puede marcar un determinado proceso e, incluso, el uso de técnicas o pruebas determinadas durante la selección.
- Los recursos económicos, temporales y técnicos disponibles.
- El gasto que puede llegar a significar para la empresa un error en la selección.

Siguiendo los desarrollos de Bohlander, Scott y Sherman (2001) se puede afirmar que para las compañías el proceso de selección de personal es clave, porque de él depende encontrar a los individuos que posean las cualidades necesarias para cubrir el puesto vacante, las cuales definirán su futuro éxito o fracaso en el mercado.

El objetivo de una selección eficaz consiste en hacer corresponder las características de un individuo con los requisitos del trabajo que va a realizar, cuando dicha correspondencia no se consigue, se reducen el desempeño y la satisfacción del empleado. Para arribar a la final decisión sobre si contratar o no a un candidato particular, no es basada en el supuesto de que posee los conocimientos y habilidades

para realizar el trabajo, sino que también, es de vital importancia, que los valores de la persona concuerden en su mayoría con los de la organización (Robbins, 1996).

El proceso total abarca las siguientes etapas:

- Detección de la necesidad: para comunicar la apertura de una vacante en la organización, la gerencia que lo requiere, deberá elevar una solicitud de personal al encargado de llevar a cabo el proceso de selección.
- Definición del perfil: se construye revisando las tareas a realizar en un puesto determinado, definiendo el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que debe incluirse.
- Decisión de los medios del reclutamiento: puede ser interno o externo a la organización; el reclutamiento externo puede ser: en diarios, páginas Web, head hunting, referidos, consultas en bases de datos propias o si se encuentran suscriptos en otras y a través de consultoras. La fuente para el reclutamiento interno puede ser a través del job posting, es la manera en que se les hace saber a los empleados que hay una nueva vacante disponible. También, se hallan las promoción interna (ascender a un empleado a otro puesto de mayor jerarquía) y la rotación de personal (movimiento horizontal, no hay mayor responsabilidad ni jerarquía).
- Preselección de CV: lectura de CV reclutados. Esta fase supone un análisis comparativo entre la información brindada por el candidato en el curriculum y los criterios en el perfil de exigencias del puesto a cubrir, y las características de la organización.
- Entrevistas a los candidatos: se hace un recorrido por el CV, se observan los primeros aspectos del candidato.
- Evaluaciones: ambiental, psicológica y medico básico de ley.
- Elaboración del ranking: se presentan los candidatos a la línea.
- Contratación del candidato.

Del proceso de selección de personal, en el Caso que motiva este trabajo, se analiza solo la etapa referida a la entrevista al candidato; esto se desarrolla en el apartado siguiente.

4-Instrumento para la selección: Entrevista

De los diferentes instrumentos utilizados la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; constituye uno de los factores más determinantes en la decisión final acerca de la vinculación o no de un candidato al puesto.

Para facilitar la comprensión, se puede definir a la entrevista como un encuentro entre dos personas con un propósito definido, predecir el desempeño del futuro empleado, no sólo por conversar (Alles, 1998).

Y en efecto, toda entrevista laboral constituye, como parte de un proceso más amplio, una oportunidad de selección mutua: del entrevistador respecto al candidato al puesto, y del candidato al puesto respecto al puesto en sí. De hecho, estamos muy acostumbrados a pensar dicho proceso de un modo unidireccional, donde es el entrevistador quien elige o no elige a un determinado candidato, perdiendo de vista que en verdad se trata de un juego bidireccional en el cual, el candidato, también elige o deja elegir una oferta de trabajo (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2006).

La entrevista de selección consta de tres etapas: de preparación, desarrollo, y cierre (Dessler, 2001).

Etapas de preparación: suele ser el primer contacto personal con el entrevistado. Es así, que todo entrevistador debe tener como meta crear un espacio propicio para el intercambio. A pesar de eso, es evidente que no siempre es fácil conseguirlo.

Etapas de desarrollo: etapa que se caracteriza principalmente, porque el candidato brinda al entrevistador mucha información sobre sí mismo.

Etapas de cierre: el entrevistador brinda la información necesaria sobre el puesto de trabajo y de la organización al postulante. Es una etapa de síntesis y devolución.

Las entrevistas en selección pueden ser de distintos tipos: estructuradas, no estructuradas, mixtas, situacionales, secuenciales, con jurado, bajo presión y de evaluación (Dessler, 2001).

Entrevistas no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este tipo de entrevista suele ser más confiable y válida, ayuda a que se realicen preguntas más útiles e interesantes a los entrevistadores que pueden sentirse

incómodos. También, reducen la subjetividad general, lo que en caso de ser necesario refuerza la capacidad para afrontar posibles problemas judiciales.

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

La entrevista situacional es aquella en la que las preguntas se focalizan en la capacidad del individuo para proyectar cual sería su conducta en una situación dada. Así mismo, la entrevista situacional puede estar relacionada con el puesto, en la que predominan preguntas sobre su conducta en situaciones reales pasadas.

Entrevista secuencial: el candidato es entrevistado por varias personas, en secuencia, y luego cada uno de ellos lo califica utilizando una planilla de evaluación estandarizada, y antes de tomar la decisión final comparan las calificaciones.

Entrevista con jurado: tiene el propósito de entrevistar simultáneamente al candidato por un grupo de entrevistadores, lo que puede significar una ventaja para el candidato, ya que no tiene que responder varias veces a las mismas preguntas y se pueden obtener mas detalles acerca del entrevistado.

Entrevista bajo presión: es un tipo especial de entrevista de selección, en la cual una serie de preguntas, normalmente groseras, provocan que el candidato se sienta incomodo, con el objetivo de poder identificar a los solicitantes sensibles y a los que toleran mucha o poca presión.

Por último, la entrevista de evaluación: consiste en una charla sostenida después de una evaluación de desempeño, en la cual el jefe y el empleado analizan la calificación del empleado y las medidas que podrían remediar las cosas.

En la selección de personal realizada en C.SA se utilizó una entrevista mixta.

4.1-Errores que podrían afectar la utilidad de la entrevista:

Existen varios factores que podrían afectar la utilidad de una entrevista de trabajo en el proceso de selección, a continuación se explicaran, ya que conocerlos es el paso previo para poder evitarlos (Dessler, 2001).

Los juicios apresurados

Muchas veces se ve que los entrevistadores tienen la tendencia a sacar conclusiones demasiado apresuradas sobre los candidatos, en los primeros minutos que lleva la entrevista o incluso antes de que comience, basándose, por ejemplo, en la información del currículum.

El énfasis negativo

Por lo general, los entrevistadores tienen un sesgo negativo consistente. La información desfavorable del candidato influye más que la favorable. Y es más probable que las impresiones favorables pasen a desfavorables que a la inversa. Un error común de los entrevistadores es hacer que la entrevista se convierta en una búsqueda de información negativa.

No entender el trabajo

Los entrevistadores que no saben que entraña el trabajo con exactitud ni que tipo de candidato es más idóneo, comúnmente toman decisiones basados en estereotipos erróneos respecto a quien es buen solicitante.

La presión para contratar

Afecta la utilidad de la entrevista, distorsiona la percepción de los entrevistadores con respecto a los candidatos que están entrevistando.

Error en el orden de los candidatos (contraste)

El orden en el cual se reciben a los candidatos afecta las calificaciones que se otorgan. Lo que puede traducirse en que si un candidato promedio ingresa después de uno muy bueno, es más probable que el entrevistador se quede con una impresión más negativa sobre el candidato promedio, en cambio, si hubiese entrado luego de un candidato muy malo, es más probable, que hubiera dejado una impresión más positiva.

La influencia de la conducta no verbal

La conducta no verbal del candidato durante la entrevista siempre influye en los entrevistadores. Por ejemplo, los entrevistados que miran a los ojos, mueven la cabeza y sonríen reciben calificaciones más altas. Lo que puede ocurrir es que un entrevistado de calidad inferior, que puede aprender la forma correcta de actuar durante la entrevista, podría recibir mejor calificación que otro candidato más competente, pero que no posee las habilidades no verbales para aprobar la entrevista.

También, es posible, que los entrevistadores suponen que pueden inferir la personalidad del candidato a partir de su conducta no verbal.

Telegrafiar señales

Por ejemplo, la impresión favorable de un candidato que se forma un entrevistador suele dar como resultado que el entrevistador tenga un estilo más positivo durante la entrevista, que le envíe pista sutiles respecto a las respuestas que se esperan.

Hablar demasiado o hablar demasiado poco

Un error común en los entrevistadores puede ser brindar demasiada dirección o demasiado poca. Algunos entrevistadores dejan que el solicitante domine la entrevista, lo que no le permite hacer las preguntas para recabar la información necesaria. En caso contrario, están los entrevistadores que hablan tanto que no le dejan al candidato el tiempo suficiente para contestar las preguntas que se le hacen.

Jugar a ser fiscal o psicólogo

Dado que el entrevistador suele ser quien determina si el candidato continúa el proceso de selección o no, a veces hay una tendencia a usar indebidamente ese poder.

De igual manera, algunos entrevistadores juegan a ser psicólogos y tratan de encontrar significados ocultos en todo lo que dice el entrevistado.

B-Metodología utilizada

1-Tipo de estudio.

Descriptivo.

2-Instrumentos.

La recolección de la información para la realización del trabajo final integrador se hizo a partir de: la observación y el registro de las primeras entrevistas a 3 operarios del proceso de selección de personal, de la concurrencia a una charla sobre la cultura organizacional de C S.A., de entrevistas mantenidas con los responsables del área de empleos de la organización y a partir del material realizado por la propia empresa.

3-Participantes.

Los sujetos de investigación fueron 3 operarios, de sexo masculino y mayores de 18 años, que concurrieron a la institución para la primera entrevista del proceso de selección de personal.

Para que los candidatos hayan podido llegar a la primera entrevista, debieron cumplir con los siguientes requisitos: haber finalizado el colegio secundario, de preferencia uno técnico y porque tienen experiencia laboral en la línea de producción en otras organizaciones del rubro de bebidas y alimentos.

De los postulantes se esperará que se puedan desempeñar en el puesto de operadores de fraccionamiento (soplado, llenado y etiquetado), que comprende las siguientes competencias y tareas: responsables de operación, lubricación de máquina y trazabilidad de insumos, y responsable del cip de la llenadora.

4-Procedimiento.

La recolección de la información para llevar a cabo el trabajo, se realizó por medio de la lectura del material que proveyó la organización, de las notas tomadas durante la charla de cultura organizacional, de la observación no participante y el registro de 3 operarios en su primera entrevista de trabajo en la empresa. Luego, se realizó un análisis cualitativo de los 3 casos tomados para el estudio y se profundizó con el material teórico reunido.

C-Presentación del Caso:

C S.A. comienza con la producción y distribución en el país ampliando progresivamente el mercado. Luego de algunos años se inaugura un nuevo centro de distribución en B.

Dos años después, incursiona en el mercado de otras bebidas importadas.

Actualmente, C se encuentra frente al desafío de abrir una nueva planta de producción de bebidas en la localidad de B.

1-Empleos y RR.HH industriales:

Es el área encargada de llevar a cabo las selecciones para los puestos requeridos por la nueva planta.

Al momento de realizar la práctica el personal a cargo de las entrevistas de selección estaba conformado por cuatro miembros: el jefe del área, de profesión filósofo; otro selector que era quien se haría cargo de la nueva planta y dos empleadas en programa de entrenamiento para la selección de personal. Las entrevistas presenciadas estuvieron conducidas por ellas.

2-Proceso de selección y Entrevistas C S.A.

Con el responsable de empleos de la compañía se realizó una reunión sobre selección de personal, proceso que abarca desde la publicación del aviso hasta la inducción del nuevo empleado. El área de empleos, dentro de la gerencia de recursos humanos, se ocupa de

la búsqueda de la mayoría de los puestos de trabajo de toda la organización, desde el puesto de menor escala, los repositorios, hasta la búsqueda de nuevos jefes, que deben reportar a los gerentes. En cambio, de la búsqueda de gerentes, que deben reportar al gerente general de la compañía se encarga el gerente de recursos humanos.

Como se ha hecho notar anteriormente, el área de empleos busca una gran variedad de puestos, lo que necesariamente implica una gran variedad de personas muy distintas entre sí. Por lo tanto, es esperable que dentro de esta gran variedad, las personas que ocupan o van a ocupar los distintos puestos, conciben y esperan del trabajo cosas diferentes, debido a que cada puesto exige requerimientos, preparación y posibilidades de futuro distintas. Esta situación se refleja, por ejemplo, cuando contratan un cadete se espera que pueda desarrollar una carrera dentro de la organización, por eso, es que en general se toman a chicos que se encuentren en los primeros años de alguna carrera universitaria como administración de empresas. En cambio, cuando contratan un operario se espera que no tenga la misma inquietud de desarrollo que se busca en los cadetes, sino, todo lo contrario, porque el puesto de trabajo exige turnos rotativos, lo que hace muy difícil que una persona pueda llevar a cabo sus estudios universitarios o terciarios.

Por consiguiente, es muy importante que el selector tenga toda esta información presente al momento de realizar la entrevista con el candidato, para tomar al más adecuado para el puesto y la organización.

La entrevista laboral se entiende como un encuentro pactado entre dos personas, cada uno con un rol definido de antemano, que sin ser explícito, es aceptado por ambos como la forma correcta de proceder en esta particular situación. Donde el entrevistador, hace preguntas, y el entrevistado, contesta las preguntas que se le hacen.

Durante el tiempo acotado que dura la entrevista, en general alrededor de 45 minutos, el entrevistador debe reunir la mayor cantidad de información sobre el candidato para evaluar si es la persona indicada para ocupar el puesto de trabajo que se encuentra vacante en una empresa determinada con una particular cultura organizacional. Al mismo tiempo, el candidato evalúa a la organización, a partir de la actitud del entrevistador. No es lo mismo, un entrevistador que no sabe que puesto está vacante ni conoce la oferta que la organización hace, en contraste, con otro que tenga toda la información necesaria e importante para el potencial empleado.

El personal del área de empleos de la gerencia de recursos humanos piensa que hay algunos candidatos que se adaptan mejor a una determinada cultura organizacional y no a otra, algunos candidatos reúnen más requisitos del perfil propuesto por la organización que otros. Por lo tanto, en C S.A. se está convencido que no hay malos o buenos trabajadores, sino que hay trabajadores que desarrollan mejor su potencial en un puesto de trabajo en una determinada cultura organizacional y no en cualquiera.

El primer objetivo que debe cumplirse durante la entrevista, es crear un ambiente lo más distendido posible, para que la persona, dentro de lo posible, en ese momento se olvide que está en una entrevista de selección de personal. Porque así la persona va a poder hablar sobre si misma y no sobre lo que cree que el otro quiera escuchar. Eso lo hace mediante recursos que desestructuren la situación, el entrevistado no puede prever como será el desarrollo de la entrevista, empieza de un modo inesperado para él, por lo tanto, no puede planear que es lo que debe decir, sino que hará espontáneamente lo mejor que pueda.

Los selectores durante la entrevista y el posterior análisis intentan descubrir en el candidato que actitud frente al trabajo, frente a los compañeros, cuan responsable y transparente es en su forma de actuar. Para obtener esta información tienen ciertas preguntas clave que se realizan a todos los posibles candidatos, porque se considera que en las respuestas que brinda, se revelara lo que realmente piensa. Las preguntas que se utilizan son:

- ¿Qué trabajo te gusto más? ¿Por qué?
- ¿Qué trabajo te gusto menos? ¿Por qué?
- ¿Qué jefe te gusto más? ¿Por qué?
- ¿Qué jefe te gusto menos? ¿Por qué?
- ¿Cómo te gustaría que sea tu jefe?

Para los encargados de evaluar a los candidatos es de gran importancia tomar en cuenta toda la información que surgió en la entrevista, escuchar todo lo que la persona dice y ver como actúa para realizar un balance general y evitar juzgar al candidato a partir de un detalle en particular.

En el caso particular de decidir no continuar el proceso de selección con el candidato, la organización solo tiene el compromiso de avisar que no se continúa en el proceso. En

situaciones en las que se llevaron a cabo más de una entrevista, a la persona se le hace una devolución mas profunda acerca de las razones que llevaron a dejarlo de lado para ese puesto. Otro caso posible, puede ser el de candidatos que llegaron hasta instancias de evaluación (medico básico de ley, ambiental y psicológica) y ahí se conoce algún problema de la persona. En este caso, sobre todo de situaciones de gravedad, que la persona no estaba al tanto, se le avisa del resultado de la evaluación y se le recomienda que lo revise. Por supuesto, se comunica de un modo en que la empresa no se vea comprometida y sin descuidar al candidato. A veces, para que la persona acepte esta realidad el entrevistador la suaviza un poco. Lamentablemente, estas son situaciones que no se enseñan en ningún lado, cual es la mejor forma de proceder, por esto es que, cada uno hace lo que cree mejor intentando cuidar los intereses de todos los involucrados.

Al finalizar cada entrevista, los cuatro miembros se reunían para analizar la información y discutir las apreciaciones sobre los candidatos y tomar finalmente la decisión.

3-Cultura organizacional de C S.A.:

Con el objetivo de que los empleados conozcan los valores y actitudes que la organización espera de ellos, se llevan a cabo charlas informativas¹ sobre los valores de la cultura de la organización.

En C SA, se define a la cultura organizacional como un patrón de creencias básicas que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto, a ser enseñado a nuevos miembros como “la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas que pueden presentarse” (Schein, 1994).

En la organización, esperan que sus empleados estén suficientemente de acuerdo con su cultura organizacional.

La explicitación de la cultura en la organización, es una idea, es como le gustaría ser, que tipo de empresa quiere ser. No significa que efectivamente sea así, es a lo que quiere tender. Por lo tanto, se toman medidas para acercarse lo más posible a ella, como por ejemplo: charlas a los empleados nuevos y, principalmente, es la base de los criterios para las evaluaciones de desempeño, lo que mas adelante, lleva a decidir seguir vinculado o no con un empleado. Se intenta cumplir lo mejor posible, lamentablemente, no siempre es así.

¹ La charla se realiza con los empleados nuevos de la compañía con el objetivo de explicarles como es su cultura organizacional y para informarles que comportamientos se esperan de ellos.

El conjunto de creencias básicas que deben ser compartidos por todos sus empleados son las siguientes:

- El modelo general de gestión que la compañía espera de sus empleados, es que tengan muy claro el objetivo y nunca lo pierdan de vista. Sólo lo esencial se planifica y el plan se revisa cuantas veces sea necesario.
- Hacer uso de los recursos disponibles, siempre escasos, de modo diferente, original y creativo.
- Aceptar el error y aprender de él.
- Jamás perder el buen humor, ni aún en los peores momentos.
- El resultado es un objetivo central de la compañía y las actividades deben construirse a su alrededor, pero, los resultados son la consecuencia de los procesos. O sea, que se hace y como se hace desde lo técnico y desde las personas, es decir la red de relaciones que hay que operar en el marco de los principios básicos de la cultura organizacional. Por eso, a los empleados se los evalúa por los procesos, son la causa, y a la compañía por los resultados, son el efecto.

Estas creencias básicas que deben ser compartidas por los empleados, se traducen en los siguientes comportamientos esperables de los trabajadores:

- Transparencia: ser franco, no ocultar, y ser capaz de reconocer sus propios errores. Siempre avisar.
- Buen tipo: una persona que para alcanzar sus metas personales, respeta valores y principios que hacen equilibrio entre los fines y los medios; entre la satisfacción de sus necesidades y las ajenas y el respeto por los otros.
- Eliminar tareas; elimina costos ocultos y de la no calidad.
- Compromiso: involucrarse, es una condición pasa o no pasa, para ser efectivo y es una condición necesaria, pero no suficiente, para crecer.
 - Con el negocio: se involucra con la realidad y se hace cargo.
 - Con las tareas: asume la obligación de cerrar los temas en los tiempos comprometidos y avisar o renegociar con su jefe los cambios que se requieran.

- Corresponsabilidad: se involucra con todas las partes del proceso sin preocuparse por los territorios, mirando el producto final. Si horizontalmente no encuentra el camino, eleva el tema o pide ayuda.
- Responsabilidad: el desarrollo está en el individuo, la responsabilidad de generar oportunidades y condiciones para el desarrollo está en la gerencia.
- Desarrollo: proceso genuino de aprendizaje que permite adquirir nuevos conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes para enriquecer la realización de tareas del nivel actual. Todos deberían tener oportunidades de desarrollo.

D-Análisis de datos

Perfil de los empleados:

Para que los candidatos hayan podido llegar a la primera entrevista, debieron cumplir con los siguientes requisitos: ser hombres y mayores de 18 años, haber finalizado el colegio secundario, de preferencia uno técnico y porque tienen experiencia laboral dentro del rubro de bebidas y alimentos.

De los postulantes se esperará que se puedan desempeñar en el puesto de operadores de fraccionamiento (soplado, llenado y etiquetado), que comprende las siguientes competencias y tareas: responsables de operación, lubricación de máquina y trazabilidad de insumos, y responsable del cip de la llenadora.

Las transcripciones de las entrevistas realizadas para el presente análisis de datos se encuentran en el anexo.

Caso 1

Puntos a favor:

El entrevistado cumplía con los criterios que la organización requería para los futuros candidatos a la organización, fue muy valorado por los selectores debido a la gran escasez en el mercado laboral.

Puntos en contra:

Realmente era muy difícil comprender lo que el candidato decía, no modulaba bien, tenía un vocabulario muy pobre y, por momentos, daba la impresión que no comprendía lo que se le preguntaba, porque por momentos tardaba mucho.

Otro aspecto que preocupó un poco a los entrevistadores, fue sobre el tiempo del que no pudo dar cuenta de su actividad laboral, cuando dijo que tenía una heladería pero no pudo explicar que tareas llevaba a cabo. A los selectores les dio la impresión de que esta persona pudo haber cumplido una condena o algo que a la persona no le convenía contar.

Decisión final:

Por la consideración de los selectores, que para C S.A., los puntos en contra del candidato son más influyentes que los positivos, se llegó a la determinación de no continuar con el proceso de selección.

Caso 2

Puntos a favor:

El candidato tenía el secundario completo, es algo que los selectores consideran importante y porque han decidido no contratar personal que no tenga el secundario completo.

Luego de la entrevista, los selectores se han quedado con una buena impresión sobre el candidato, ya que se pudo notar que el candidato posee algunos de los valores de la cultura organizacional de C S.A. como el ser transparente y un buen tipo. Esta conclusión de parte de los selectores fue extraída a partir del hecho que el es una persona muy religiosa y cumple siempre con los rituales, y, también, por el hecho que refirió sobre la desvinculación del último trabajo.

Puntos en contra:

No cumple con el requisito de haber tenido experiencia laboral en turnos rotativos.

Debido a la gran actividad religiosa que tiene el candidato y, por experiencias que anteriormente la empresa tuvo por contratar a personas muy devotas de sus creencias, se llegó a la conclusión que siempre antepone las actividades de la iglesia sobre las necesidades laborales, lo que hará muy difícil poder contar con que pueda cumplir los horarios rotativos.

Decisión final:

Se ha arribado a la conclusión de no continuar con el proceso de selección con el candidato, porque debido a lo explicado anteriormente, puede desembocar en serios problemas con el resto de los trabajadores de la planta que seriamente pueden llegar a perjudicar a la organización.

Caso 3**Puntos a favor:**

Los selectores reconocen como gran valor en la persona el hecho de que, aún a su edad, se esfuerce por terminar el colegio secundario.

Puntos en contra:

Es una complicación que el candidato se encuentre terminando el secundario, porque es necesario que la vacante se cubra lo mas inmediatamente posible, lo que hace muy difícil que pueda cumplir con el horario de trabajo, porque no es fijo.

No posee experiencia en turnos rotativos, lo cual es muy agotador para la persona hasta que le pueda encontrar el ritmo.

A partir de algunas de las respuestas brindadas, llevó a pensar que el candidato tiene mayor interés por hacer nuevos amigos y pasarla bien, que actuar responsablemente en el trabajo.

Decisión final:

La decisión final sobre el candidato, fue la de dar por finalizado el proceso de selección porque no pudieron ver las cualidades que el puesto requiere.

CONCLUSIONES

Se sabe que metodológicamente no es adecuado arribar a conclusiones generales a partir de un estudio de caso, por lo tanto, estas conclusiones son afirmaciones pertinentes para este caso particular. A pesar de ello, pueden resultar de utilidad para otras investigaciones con alcance explicativo.

Como resultado de la reflexión sobre la práctica profesional desarrollada y el análisis de la información recolectada en el proceso de selección llevado a cabo en C.SA, resulta pertinente organizar las conclusiones en torno a diferentes ejes, cada uno de ellos, en relación a diferentes áreas problemáticas identificadas, en función de los objetivos planteados.

Eje 1: Definir los valores de la cultura organizacional de C S.A. y las características del contexto.

La realidad de C S.A., su cultura organizacional, se encuentra fuertemente afectada por la realidad social del país, y esto se hace evidente, sobretodo durante el proceso de selección, cuando deben ir a buscar recursos humanos con las cualidades necesarias para cubrir los puestos de trabajo disponibles. Por ello, el deterioro en la seguridad y en la educación, obliga a los selectores a disminuir las expectativas con las que iniciaron dicho proceso. La selección de personal se lleva a cabo entre las personas que respondieron al aviso en el diario y se presentan a las entrevistas con los selectores. Lo que implica que se deba elegir al menos malo de los candidatos, es lo que puede obligar a ir modificando constantemente los requisitos exigidos por parte de la organización y a acomodar el puesto a las reales capacidades del individuo.

Es decir, existiría una distancia entre las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos por la empresa y las capacidades, habilidades y conocimientos, cada vez más empobrecidos, de los postulantes.

A diferencia de lo mencionado en el marco teórico en el apartado donde se mencionan los posibles aspectos disfuncionales de la cultura organizacional, se puede afirmar, en este caso particular, que la organización se esfuerza por adaptarse a las condiciones cada vez mas dinámicas y cambiantes del entorno, los valores de la cultura no actúan como una barrera para el cambio, sino que, por el contrario, es un valor para la compañía que los empleados desarrollen nuevas estrategias para adaptarse a un contexto poco estable. Ya que se considera un valor esencial que los empleados puedan hacer uso de los

recursos, siempre escasos y nunca estables, de un modo original, diferente y creativo. Lo que, a su vez, se relaciona con otros valores de la cultura organizacional de C S.A. como: el compromiso que cada uno tiene por su trabajo y el desarrollo personal de su actividad laboral.

Eje 2: Identificar y definir los criterios de selección de personal para el puesto de operario de C S.A. y algunas particularidades de dicho proceso.

La literatura especializada (Robbins, 1995; Dessler, 2001) demuestra que los métodos de selección de personal son controversiales, debido a que son muy difíciles de evaluar objetivamente porque se ven constantemente contaminados por factores subjetivos, por parte de los selectores, como así también, de los candidatos. Esta particularidad también se pudo observar en el inicio del proceso de selección llevado a cabo por C S.A.

Es un proceso, que como fue expuesto en el marco teórico (Bohlander, Scott y Sherman, 2001), clave para la compañía, porque de él depende encontrar a los individuos más adecuados para ocupar el puesto requerido, lo que influye directamente en el éxito o el fracaso de la nueva fábrica que abrirá C S.A. en B.

Las urgentes necesidades de parte de la organización por ocupar sus puestos vacantes hace que los selectores con muy poco tiempo disponible, deban seleccionar a los mejores trabajadores para cada puesto, lo que hace su tarea más difícil y que comúnmente se cometan errores porque se pierden de vista otros elementos. Debido a la falta de tiempo y a la presión ejercida sobre los selectores, es muy probable que en varias ocasiones se dejen llevar por las primeras impresiones siendo una gran desventaja tanto para el candidato como para la organización.

El error que en este caso se cometió con mayor frecuencia, utilizando lo planteado en el marco teórico, por parte de los selectores fue el de dejarse guiar por los juicios apresurados y el énfasis negativo. Es realmente muy difícil lograr que una organización se plantee y se pregunte a sí misma, acerca de cómo lleva adelante su proceso de selección de personal y, en caso necesario, modificar o prestar mayor atención a todos los factores que están involucrados.

Eje 3: Identificar las preguntas claves que se realizan para conocer los valores de los candidatos en la primera entrevista del proceso de selección.

Durante la investigación los selectores revelaron que hay 5 preguntas que siempre utilizan, la base estructural de la entrevista, que permite conocer los reales valores de la persona, a partir de las respuestas que brindan. En este caso particular, los selectores consideran que, a diferencia de las postulantes para otros puestos de mayor jerarquía, los candidatos para el puesto de operarios son postulantes que expresan sin ocultamiento su escala de valores y que esta característica les permite confiar en las respuestas que ofrecen a las preguntas de las entrevistas.

Continuando los desarrollos de Alles (1998), explicados con más detalles en el marco teórico, durante la entrevista se podrá predecir el desempeño futuro del empleado a partir de las respuestas que brinda, ya que al no ocultar su escala de valores, se puede confiar en lo que dice, según las opiniones de los selectores de la empresa.

Eje 4: Analizar la forma en que el área de recursos humanos evalúa si los valores del entrevistado se alinean con los valores de la cultura organizacional de C S.A.

A partir del material provisto por la organización ha sido posible definir los valores que la cultura organizacional quiere inculcarle a los trabajadores, a pesar de ello, es posible que haya una brecha entre lo planteado y lo que realmente vive y capta cada empleado acerca de la misma. También, puede ocurrir que los encargados de evaluar la concordancia entre lo dicho y lo hecho, no tengan real conciencia de las diferencias que existen y que continúen empeñados en mantener y propagar valores que no se encuentren vigentes en la situación actual de la compañía.

Existiría, entonces, una brecha importante entre la transmisión de los valores de la empresa y la apropiación de los mismos por parte del candidato. Brecha en términos de contenido y tiempo de interiorización de los valores de la cultura de la organización. La situación de este caso particular exige que en poco tiempo los empleados aprendan e interioricen los valores de la cultura organizacional.

Por su parte, la organización lleva a cabo la capacitación de los nuevos empleados en la sede central de la compañía, para que vivan con otros trabajadores que comparten y guían sus conductas en función de los valores de la cultura organizacional y luego serán trasladados a la planta de B, donde se espera que continúen con el modo de actuar aprendido de los trabajadores más antiguos. En concordancia con la idea planteada en el

marco teórico, en función de las prácticas que se utilizan para conservar los valores de la cultura organizacional, por ello, la compañía realiza la capacitación de los empleados en la sede central, para que socialicen y vivan cada uno de los nuevos empleados la cultura que quiere transmitir (Robbins, 1996)

Eje 5: Pertinencia o no de que profesionales no psicólogos estén a cargo de todo el proceso de selección

Por un lado, el análisis realizado por recursos humanos, para intentar dilucidar si los valores de los candidatos se alineaban a los valores de la cultura organizacional, se llevaba a cabo, a partir de la observación y comparación cualitativa entre lo planteado formalmente por la compañía y las respuestas brindadas por los candidatos.

Siempre se intentaba arribar a la decisión final tomando en cuenta todos los elementos que han ido surgiendo durante la entrevista. El mayor problema que presenta el método utilizado es su falta de objetividad, estandarización y que es llevado a cabo por no psicólogos, lo que conduce a la conclusión que no poseen los conocimientos necesarios como para evitar caer, principalmente, en el error subjetivo en la selección de personal (Werther & Davis, 1995) que significa que el selector pueda dejarse llevar por la primera impresión que tiene del entrevistado, desde el momento que entra en la oficina para iniciar la entrevista, y dejar que influya en el trato con la persona durante la misma y en la decisión final de continuar con el proceso de selección o no. Error que puede equipararse a lo juicios apresurados que realizan los selectores, mencionado en el marco teórico.

También, se corre el riesgo de elegir siempre al mismo estilo de personas lo que es posible que termine generando una cultura organizacional rígida, donde el cambio no sea aceptado positivamente por sus trabajadores, y que no puede generar las modificaciones necesarias para conseguir adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones que el contexto impone al negocio. Lo que lleva a pensar que según la diversidad en el personal que contrata la empresa, influirá en la flexibilidad con la que la cultura se adapta al nuevo contexto, eje desarrollado en el marco teórico, en el que se alude a cuando la cultura funciona como un obstáculo, cuando no permite la entrada de ideas novedosas.

Por otro lado, a pesar de todos los esfuerzos realizados por los selectores para intentar bajar el nivel de ansiedad que genera una situación estresante como lo es la entrevista de

trabajo, los encargados de seleccionar al futuro personal deberían comprender que nunca se consigue totalmente, ya que la gente que se presenta tiene poca seguridad económica, por lo tanto, para ellos es de vital importancia conseguir el trabajo; en general, no hay personas que tengan que elegir entre diversas propuestas para ver cual es la que mas le gusta. Elemento a tomar en cuenta para el análisis de la entrevista, pero al tratarse de no psicólogos, es muy difícil que puedan tomar en cuenta la situación particular del entrevistado y realmente darse cuenta si se logro bajar el nivel de estrés de la situación. Porque el trabajo de escuchar e intentar conocer a las personas, en esta situación particular donde hay muchos intereses diferentes presionando, requiere de una preparación y una practica especializada e intensiva. Por esto, no es lo mismo que entreviste un psicólogo a otra persona que no lo es. Que fácilmente pueden caer en errores de juicio, como suponer que por la actitud de una persona en la entrevista de trabajo, es suficiente para predecir el desempeño en el futuro puesto de trabajo o que es suficiente como para conocer la personalidad del candidato, error que se explica en el marco teórico.

A pesar del uso general, la entrevista es poco confiable como método válido para la selección de personas. Ya que desde la primer entrevista hasta la efectiva contratación, el candidato es entrevistado y evaluado por varias personas, lo que hace muy difícil que se llegue a un acuerdo sobre la persona, ya que cada uno de los entrevistadores verá y privilegiara diferentes cualidades del entrevistado, porque es muy difícil unificar el criterio con el cual juzgar la información que el candidato brinda (Koonts & Weihrich, 2003).

A modo de conclusión final sobre el tema de investigación del que se ocupo el presente trabajo de investigación se puede reflexionar acerca de la paradoja que se vive en las organizaciones en torno a la selección de personal. Ya que, como se ha repetido a lo largo de todo el trabajo, el proceso de selección es clave para las organizaciones, porque el recurso humano es el recurso mas importante de todos, pero lo paradójico, es que se exige que la selección de personal se lleve a cabo de la manera más rápida y económica posible, y además, se consiga al candidato ideal. En la práctica real es imposible de conseguir, porque es un proceso complejo y que requiere gran atención y, sobretodo, tiempo para pensar, para tomar mejores decisiones y actuar de un modo que no afecte a los candidatos ni a la organización.

Por lo tanto, un modo de mejorar la selección de personal, podría ser que las organizaciones en vez de salir a buscar al candidato que consideran ideal, que es muy difícil que exista, se deshaga de los perfiles laborales que buscan y se concentre en ver las fortalezas de los candidatos que se presentan a las entrevistas y pensar el modo en que las mismas puedan ser utilizadas para favorecer a la compañía.

Ya que al seleccionar candidatos, en función de las fortalezas que poseen, podría facilitar la adaptación de la persona en la cultura de la organización, porque el hecho de hacer aquello que mejor sabe hacer favorece a que la persona se sienta útil y reconocida por su trabajo, y a un mejor acuerdo con los valores de la cultura de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha A. (1998). *Empleo, el proceso de selección*. Argentina: Macchi.
- Arrastía, F. A., Belamaric, R. A. & Cuevas Cañizares, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial, realidades y retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Athos, A. G. y Pascale, R. T. (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México: Grijalbo.
- Berrocal Berrocal, Francisca & Pereda Marín, Santiago (2006). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. España: Ramón Areces.
- Blanchard, K.; (1997). *Administración por Valores*. España: Norma.
- Bohlander, George; Snell, Scott & Sherman, Arthur (2001). *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson.
- Davis, Keith & Newstrom, John W (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, Heith & Werther, Williams B. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Koonts, Harold & Weihrich, Heinz (2003). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Peters, T. (1980). *En Busca de la Excelencia*. México: Mc Graw Hill.
- Quigley, J.V.; (1987). *Liderazgo en Acción- Visión*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schein, E. (1994). *Cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jones.

