

**SIGNIFICADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN ENTRE LO INSTITUIDO Y LO
INSTITUYENTE**

Ángela Jazmin Castiblanco Amaya, Giovanna Alexandra Correa Bernal

Universidad de la Sabana

Tabla de Contenido

Abstract, 1
Marco de Referencia, 4
Categorías, 46
Justificación, 48
Planteamiento del Problema, 49
Objetivo General, 50
Objetivos Específicos, 50
Método, 50
Diseño, 50
Participantes, 55
Instrumento, 56
Procedimiento, 59
Resultados, 60
Discusión, 82
Conclusiones, 92
Referencias, 94
Apéndices, 97
A. Matriz de Entrevista
B. Entrevista 1
C. Entrevista 2
D. Manual 1
E. Manual 2
F. Matriz de Análisis de Resultados.

Abstract

El proyecto de investigación busco comprender desde el paradigma constructivista, la relación del proceso de selección de personal entre lo instituido y lo instituyente en dos empresas colombianas.

Para lograr un acercamiento a la pregunta planteada se trabajó con el método cualitativo tomando como instrumento para la recolección de la información la entrevista a profundidad, según las características propuestas por Taylor, 1984. Se realizaron dos entrevistas; a dos personas encargadas de desarrollar el proceso de selección de personal en el departamento de recursos humanos. Para el análisis de la información se utilizo el análisis de narrativas y el análisis de documentos en donde se contrastó las narraciones de las psicólogas encargadas del proceso de selección de personal con el manual de selección de cada empresa. En este estudio se encontró que la relación entre lo instituido y lo instituyente es construida en las relaciones entre los significados establecidos por la organización, el modo como psicólogo y grupo seleccionador (jefe directo y directivo) incorpora estos significados y la comprensión que el psicólogo, como receptor, tenga de la intención del entrevistado en esa relación del acto del habla.

Significado del Proceso de Selección entre lo Instituido y lo Instituyente

Dentro del paradigma dominante normativo prescriptivo reflejado en los términos de racionalidad y productividad en las empresas, se ha establecido que la gestión de recursos humanos tiene a cargo múltiples funciones encaminadas a buscar el mejor desempeño de las personas con la finalidad de aumentar su productividad. La razón por la cual se hizo relevante este estudio es, que en la actualidad las empresas internacionales y nacionales están experimentando un cambio de rumbo frente a la manera de mantener y mejorar su rentabilidad. Este cambio ha hecho que las habilidades humanas se comprendan como un factor que mantiene y mejora la producción de la organización, ya que en la medida en que los empleados estén en la capacidad de responder a las exigencias del mercado, la empresa podrá mantener y mejorar sus ingresos económicos. A raíz de la importancia que las organizaciones le han atribuido al talento humano, el departamento de recursos humanos y específicamente el área de selección de personal, se percibe como un factor crítico para la estabilidad y rentabilidad de la organización. (Jerico, 2001)

Teniendo en cuenta este contexto, la Psicología como ciencia que busca comprender al ser humano, retoma su papel dentro de la organización para que los criterios establecidos por el psicólogo, le permitan seleccionar el personal que se ajuste a las necesidades de la organización y que al mismo tiempo cada trabajador o colaborador obtenga ganancias que les den la oportunidad de desarrollarse. El aporte que este estudio le dará a la Psicología es hacer una reflexión que amplíe la visión y misión del psicólogo desde los significados construidos en las organizaciones, enmarcado en el proceso de selección de las empresas colombianas. En cuanto al aporte de este estudio a la facultad de Psicología de la Universidad De La Sabana, a sus estudiantes y a las autoras de esta investigación, ésta les permitió abordar la comprensión de los significados que se construyen en los

departamentos de selección de las dos empresas colombianas, por medio de la relación entre: los significados instituyentes los cuales son manejados por las dos psicólogas encargadas del proceso de selección de personal y los significados instituidos en los manuales de selección. De esta manera los resultados de la investigación pueden permitir reevaluar ciertos conceptos que se imparten en la educación de los nuevos psicólogos, logrando que la formación dada en la universidad responda a las necesidades del país, de las organizaciones y al desarrollo de las personas en el ámbito laboral, logrando así el reconocimiento de la importancia de una educación ética.

En esta medida, se plantea una investigación para comprender, el cómo se construyen estas diferencias, por medio de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que se presenta entre los significados instituidos e instituyentes en el proceso de selección de personal, en dos empresas colombianas?

Ya que al hacer visibles los significados construidos en el proceso de selección, se abre un espacio de reflexión en el cual se promueve la comprensión de los significados que se perciben en el medio externo e interno de la organización y del país. Para esto se ha recurrido a una forma de reconocer, cómo se justifican las razones que hacen ciertas unas conductas o criterios de selección que son percibidos como favorables en una organización específica y cuales se justifican como desfavorables.

Es así como, al buscar comprender el proceso de selección de personal desde la relación entre lo instituido y lo instituyente, surgen los siguientes objetivos específicos: reconocer los significados instituidos en la selección de personal, identificar la justificación de los significados que construye el personal a cargo del proceso de selección y analizar la relación que se genera a raíz de los significados instituidos e instituyentes.

Para llevar a cabo este estudio se abordó la comprensión del significado por medio del lenguaje y en torno a éste, la comprensión del proceso de selección de personal. De la misma manera se plantea el contexto global estructurado por el neoliberalismo, la globalización y la ética organizacional, los cuales enmarcan los significados compartidos en la organización y por ende en el proceso de selección. Las investigadoras, teniendo en cuenta diferentes perspectivas para abordar el proceso de selección, retoman la visión constructivista para acercarse a los significados por medio del lenguaje.

El constructivismo tuvo su origen al querer recuperar la mente del objetivismo y vincularla a la construcción de nuevas realidades por medio de la significación: “ los significados que los seres humanos creaban a partir de sus encuentros con el mundo, para luego proponer hipótesis acerca de los procesos de construcción de significados en que se basaban.” (Bruner, 1992, p. 20). De ésta manera, el constructivismo busca mostrarle al hombre cómo, por medio del intercambio de significados se construyen formas diferentes de comprender las vivencias y hechos que lo rodean.

En este estudio el constructivismo es un medio para conceptualizar cómo los criterios establecidos para seleccionar el personal se reconstruyen a partir del intercambio de comprensiones entre los participantes del proceso, ya que como afirman los constructivistas “los significados no se construyen individualmente, sino que son el resultado de la cultura, es decir vivimos públicamente, mediante significados públicos y procedimientos de interpretación y negociación compartidos” (Bruner, 1992, p. 29).

Para los constructivistas la interpretación, por compleja que sea, es públicamente accesible ya que todos los actores participan de la construcción de la cultura ya sea de manera directa o indirecta.

La visión constructivista tiene como uno de sus fundamentos para la interpretación de significado, la psicología popular; esta se encarga de comprender la “naturaleza, causas y consecuencias de los estados intencionales” (Bruner, 1992, p.16) permitiendo el acercamiento al conocimiento que la cultura tiene del valor de las cosas.

La Psicología popular comprendida desde Bruner, (1992) se observa dentro del constructivismo, como una Psicología basada en lo que la gente dice que hace y en lo que dicen que los llevó a hacer lo que hicieron. Sin embargo estas narraciones sólo cobran sentido, en la medida en que predigan o proporcionen una explicación de lo que han hecho o harán los actores de la organización. De acuerdo a esto, desde la perspectiva de las investigadoras los significados establecidos en el proceso de selección posiblemente proporcionen una explicación de las acciones por las cuales se cree y confía, en determinados parámetros en el momento de seleccionar el personal. Según esto, el paradigma constructivista y de la Psicología popular permite profundizar en los significados que se manifiestan en el proceso de selección de las organizaciones, logrando identificar lo instituido y lo instituyente, objetivo de esta investigación.

Este modo de comprender los significados en la organización, es una forma de lograr un acercamiento a las vivencias, razones, intencionalidad, creencias y valores que intervienen en la construcción de lo instituido y lo instituyente en el proceso de selección en las dos empresas estudiadas.

Entonces, desde la perspectiva de las investigadoras, la construcción de significado se hace desde los significados intencionales y el contexto del actor, en donde las certezas construidas por los actores son la base para acercarse a una comprensión de la realidad que viven; y por ende el conocimiento adquirido no se comprende como correcto o incorrecto, simplemente es un paso dentro del proceso de significación vinculado a la perspectiva que

el/los actor/es hayan decidido adoptar. Al mismo tiempo, esta perspectiva estructura los valores que cada actor ha venido desarrollando durante su vida, los cuales se han enriquecido por medio de la asignación de significados comprendidos y vividos. Enmarcando esto en la comprensión del proceso de selección de las dos empresas estudiadas, se debe tener en cuenta que las certezas que se manejan en la vida actual dentro del proceso de selección se pueden ir reconstruyendo en la medida en que organización, seleccionador y seleccionado puedan mirar cómo desarrollan su labor y acercarse a la comprensión de la construcción de significados que se produce entre lo instituido e instituyente y en esta medida construir nuevos significados que les permitan mejorar y aportar esta nueva visión a la sociedad.

En la actualidad, el lenguaje ha cobrado gran importancia debido a la nueva comprensión que se le ha dado; así se considera que este no refleja la realidad, sino que es un instrumento que construye múltiples realidades de acuerdo al actor y su situación. En la Psicología este tema se había abordado desde el desarrollo evolutivo del ser humano e importaba, en cuanto indicaba alguna dificultad en el aprendizaje o en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, desde los comienzos del siglo XX se le ha dado otra connotación; el lenguaje es “instrumento a través del cual los seres humanos crean, construyen o estimulan un mundo social que pueden compartir”. (Bruner, 1992, p.187). Según esta definición, una forma de conocer cómo se construye el lenguaje es por medio de la situación en la cual se desarrollan las palabras. La situación enmarca y define el sentido de cada palabra, ya que cada significado tiene sentido desde la intención que le ha dado el hablante en cuanto este está en un tiempo y espacio determinado. De acuerdo a esto, la situación dice más sobre el

significado de la palabra que se expresa por medio del lenguaje que la misma sintaxis en la que ha sido utilizada la palabra.

En este sentido, resulta pertinente hablar sobre el acto del habla con el propósito de hacer una aproximación sobre las construcciones del hablante. “ Un acto del habla es un medio convencionalizado de incorporar una intención en un mensaje” (Bruner, 1992, p. 189).; es convencionalizado debido a que el acto del habla tiene sentido o significa en la medida en que la intención que tiene el mensaje, posee sentido para el receptor y esto sólo se logra si se comparten representaciones culturales.

Si se cree en la acción del acto del habla, es posible argumentar que el lenguaje crea realidad, es decir contextos iguales con comprensiones diferentes. “determinando qué conductas son posibles y oportunas para la negociación de lo que necesita una situación” (Bruner, 1992, p. 194). Es así como la comprensión del acto del habla como proceso que tiene en cuenta el contexto, permite a las autoras de la investigación comprender que: “los contextos de juicios diferentes pueden dar lugar a representaciones diferentes del problema y a objetivos de juicio diferentes que requieren estrategias inferenciales distintas” (Bruner, 1992, p.195). Es por esto que la comprensión del acto del habla, da la posibilidad al entrevistador de no enjuiciar ni tomar una posición radical frente a lo observado ya que el registro es extraído de las representaciones culturales – en este caso de la empresa – arrojado en ese contexto y situación determinada.

Las representaciones culturales están construidas por conceptos que responden a requisitos del discurso y que están establecidos en el discurso de los actores. La construcción de los discursos no es una simple asociación de sentidos, los discursos llevan inmersos las conductas que dan vida, pues en la medida en que se ejecuta el sentido comprendido, este sentido cobra relevancia y significado. Por tanto la construcción de

sentido no es ajena a la vida diaria de las personas. Los dos procesos, discurso y acción se desarrollan y comprenden simultáneamente creando un mundo coherente para el que lo vive.

De acuerdo a esto, tanto las acciones como el acto del habla, permiten acercarse a los significados de la realidad subjetiva del hablante y del receptor, llegando a comprender las convenciones con las cuales significan su realidad y de esta manera lograr identificar la relación entre lo instituido e instituyente, propósito de este estudio.

Igualmente, se debe tener en cuenta que la comprensión de sentidos, en cuanto que conocidos, lleva consigo simultáneamente la reevaluación de sus significados y convenciones. Desde este ámbito, la realidad se construye por medio de las diversas vivencias y percepciones del acto del habla que aporta el candidato y la organización; los cuales están atados a unos mitos y estereotipos que posee ya la situación. De acuerdo a esto, si se comprende el acto del habla como un hecho –palabra y/o acción- que contiene en si los significados, este acto permitirá conocer los significados instituidos e instituyentes dentro del proceso de selección. Para Schvarstein (1995) el proceso de significación está enmarcado en un plano donde no hay parámetros objetivos para comprender la realidad ya que, como argumenta “el ser del objeto lo da el observador” (Schvarstein, 1995 p. 26) con lo cual se puede observar que la identidad del objeto está comprendida desde la intención del observador, es decir que el actor le atribuye el significado a los objetos y vivencias construyendo de esta forma un entramado de significados que al compartirlos y recibirlos estructuran las vivencias que se perciben desde la significación común que se ha establecido.

De esta manera, la realidad se produce en el dialogo entre lo instituido y lo instituyente en donde “el uso compartido de símbolos, códigos y convenciones refuerza la

homogeneidad de tal conocimiento” (Schvarstein, 1995, p. 214). A partir de esto, lo instituido es entendido como el cuerpo normativo que determina la forma de intercambio social.

Para Castoriadis (1997), la construcción del significado Instituido se produce a partir de la imaginación, la cual define como: “La facultad de hacer aparecer representaciones que proceden o no de una excitación externa”. (p, 18), de acuerdo a esto la imaginación le permite al hombre volver sobre las imágenes de sus significados, resignificandolos y por tanto reconstruyendo el mundo social que lo rodea. El aporte de Castoriadis al objetivo de esta investigación, consiste en proponer otra forma comprender la relación entre lo instituido y lo instituyente, Este autor propone que lo instituido se institucionaliza a partir de los significados instituyentes y que simultáneamente los significados instituyentes son compartidos y comprendidos por la significación que le han dado los significados instituidos. Castoriadis habla sobre los imaginarios social-históricos y social- instituyentes los cuales son comprendidos como la representaciones de significados comúnmente compartidas por un grupo de personas.

Algunos ejemplos de los significados instituidos son las normas de trabajo como el horario, los formatos, y la jerarquía establecida. Relacionando este concepto con el proceso de selección se encuentran múltiples significados instituidos, como lo son en primera medida la estructura del departamento de recursos humanos, las funciones establecidas en los manuales institucionales, el perfil del cargo y las competencias que deben tener los colaboradores. También se encuentran los criterios de selección los cuales son establecidos, es decir instituidos desde la misión y visión de la organización, con el propósito de contratar al personal que más se ajuste a la misma.

Por otra parte lo instituyente es la comprensión que tiene el sujeto de lo instituido, partiendo de la significación del entorno global es decir, es la forma de comprender cómo se elabora la construcción de la realidad desde lo instituido; en donde lo instituido y lo instituyente se retroalimentan constantemente, construyendo un proceso con sentido para quienes lo vivencian.

En complemento a la comprensión del concepto instituyente se puede decir, según lo estudiado en Castoriadis, que la interrelación de significados instituyentes que se producen por medio del lenguaje, son el resultado de las diferentes imágenes que han proyectado la significación de los actores inmersos en las vivencias del día a día, en las cuales se comparten imaginarios sociales e históricos. En el proceso de selección lo instituyente significa: cómo el seleccionador comprende los diferentes pasos del proceso de selección valorados desde los criterios establecidos en los manuales de la organización – lo instituido –. Con esto se busca, en este estudio, conocer la comprensión que construye el personal a cargo del proceso de selección analizando las relaciones y construcciones que se generan a raíz de los múltiples significados.

De acuerdo a esto, la comprensión que se construye a partir de los significados de los actores permite acercarse a los sistemas simbólicos compartidos de formas tradicionales de vivir y trabajar; que los individuos utilizan al construir el significado y percibir la realidad.

Dentro de este ámbito, la comprensión del proceso de selección es posible debido a que la construcción y mantenimiento de estos significados se da cuando las personas comparten, se enriquecen y amplían el mundo perceptual, dándose un intercambio conjunto entre lo que vivencia la empresa y quien realiza la selección y las diferencias conceptuales y preceptuales de cada uno de ellos.

Simultáneamente, para entender la significación que se le da al proceso de selección dentro de las organizaciones, se deben tener en cuenta tres criterios importantes como lo son: la capacidad de la persona o grupo para ejercer el cargo, la razón social que quiere tener la empresa la cual se observa en el perfil del cargo y los factores sincrónicos –el desempeño que va a tener el aspirante al cargo - y diacrónicos –hechos anteriores que han incidido en el presente, las aspiraciones profesionales, proyección personal, historia laboral y académica del aspirante –, (Schvarstein, 1995), para así lograr comprender cómo se construyen los significados instituidos e instituyentes dentro del proceso de selección.

Hay que entender que estos tres criterios están inmersos en un mundo de significados contruidos por la sociedad mundial, enmarcados por la época del neoliberalismo y con su mayor desarrollo en las nuevas políticas de Globalización, los cuales son partícipes de las narrativas instituidas e instituyentes en el proceso de selección de personal en las dos empresas colombianas.

El Neoliberalismo cobijó una tendencia de renacimiento y desarrollo de las ideas liberales clásicas, tales como la importancia del individuo, el papel limitado del Estado y el valor del libre mercado. Según Zapata (2002) el neoliberalismo es una respuesta a un círculo anterior de lucha de obreros, estudiantes, mujeres, minorías y campesinos, que buscaban una respuesta para las diferencias que presentaban estos grupos con respecto a los burgueses en cuestiones de salario, raza, género y etnias.

El neoliberalismo como ideología contiene significados, ideas y valores basados en los principios sociales del liberalismo clásico: el libre mercado, el individualismo y el aumento de crecimiento individual con el propósito de lograr el bienestar social.

Este enfoque afirma que, si los individuos pueden libremente perseguir sus propios intereses, las consecuencias colectivas serán mucho más beneficiosas que la acción

gubernamental. Esta proposición constituye, por lo demás, el fundamento del llamado individualismo metodológico, que es desde un punto de vista teórico el corazón mismo de la teoría liberal.

Desde una perspectiva moderna, el neoliberalismo puede ser definido como la creencia de que la intervención gubernamental usualmente no funciona y el mercado usualmente sí lo hace.

El fracaso del estado en la consecución de sus metas (fallo del gobierno) es predecible y, según los neoliberales, ha sido confirmado por la experiencia.

En cambio, el capital privado, es decir el mercado, y el intercambio voluntario de bienes y servicios, si satisface habitualmente, los requerimientos de los individuos con mayor eficacia que el gobierno, dentro de las restricciones de sus recursos limitados.

De acuerdo a esto, la política económica neoliberal, busca propiciar el funcionamiento flexible del mercado eliminando todos los obstáculos que se levantan a la libre competencia, por medio de un gran mercado donde todos compiten en condiciones de igualdad entre cada país según sus posibilidades. (Zapata, 2002).

Ello supone no solamente la exposición de la economía a la competencia internacional, sino la adopción de tipos de cambio flexible y por ende el desmonte de todo tipo de protecciones, estímulos y ayudas a los productores. En esas circunstancias, la confianza en la flexibilidad de la economía, el papel de los precios para restaurar las situaciones de equilibrio, la regeneración de los equilibrios comerciales por la vía de la apertura y el tipo de libre cambio, constituyen las orientaciones principales de la política económica.

Bajo esta perspectiva, en la última década todos los países de América Latina y el Caribe han realizado reformas estructurales orientadas hacia el mercado y a mejorar la eficiencia de la economía, que permita acelerar el crecimiento. Las principales reformas se

han orientado específicamente a seis áreas: la liberación comercial, la política tributaria, la desregularización financiera, la privatización, la legislación laboral y la transformación del sistema de pensiones. (Zapata, 2002)

Al mismo tiempo, la revolución de programas sociales y derechos legales, tratan de deshabilitar movimientos comunitarios dejándolos susceptibles a las demandas de las grandes empresas.

Para llevar a cabo esta implementación, el neoliberalismo se apoya en las instituciones más poderosas y grandes del mundo. Entre estos se destacan el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Teniendo en cuenta, que las grandes industrias de las potencias mundiales lograron cubrir las necesidades locales, estas tuvieron la necesidad de expandir sus mercados, abarcando las necesidades de otros países, lo que actualmente se conoce como mercado mundial o Globalización.

Según la cátedra iberoamericana, la definición de globalización es “el proceso mediante el cual aumentan las interrelaciones económicas, políticas, culturales, sociales y ambientales entre los habitantes del globo y sus instituciones, en diferentes continentes” (Yip , 1993, p.1).

Para Yip, (1993), el tema de la globalización hace referencia a una empresa global la cual tiene diferentes conexiones con otros países, está presente en la revolución de las comunicaciones y de la informática, ha hecho posible administrar de una manera globalmente integrada los adelantos en aviación, computación, satélites y telecomunicaciones lo que les facilita el comunicarse y controlar operaciones adicionales con otras empresas en el mundo.

Los impulsores de la globalización, según este autor “dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la industria” (Yip, 1993 p. 6). Para la globalización existen diferentes impulsores, dentro de los cuales se encuentran los grupos de mercado, los costos, los gubernamentales y los competidores. Los gubernamentales dependen de las leyes que dicten los gobiernos de las distintas naciones, los costos dependen de la economía de los negocios y los competitivos dependen de los actos de los competidores. Y de acuerdo a esto, una industria tiene mayor potencial de globalización que otras.

Si las industrias logran entrar en la competencia global pueden recibir como beneficios la reducción de costos, mejorar la calidad de productos y programas, mayor preferencia de los clientes hacia el producto y una mayor eficacia competitiva.

En la reducción de costos se encierra la economía de escala donde se puede realizar la producción u otras actividades para dos o más países, la cual se logra mediante el costo más bajo de factores lo cual se puede alcanzar llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos. También es importante que la producción se centre en un solo producto para reducir los procesos y programas y así lograr centrar los esfuerzos en estos, generando un mejor producto y poder competir con otros grupos a nivel mundial. De esta manera se pasa de muchos locales a unos pocos globales, sin perder la flexibilidad para mantener una variabilidad en el mercado que permita una mayor competitividad.

Estos cambios están dirigidos a satisfacer las preferencias de los clientes, en cuanto a una mayor disponibilidad de servicio, el aumento del reconocimiento global y un refuerzo dirigido a los clientes en donde se estimula su compra y se mantiene la calidad en el producto y el servicio. Y por último, la eficacia competitiva en la que se tiene más puntos de ataque y contraataque contra los competidores. (Yip, 1993).

Sin embargo, las políticas globales tienen sus desventajas, entre las que se encuentran, incurrir en gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación, que se da por la necesidad de informar. Según Briceño, (2002) la globalización también puede incurrir en el mal manejo administrativo debido a un alto índice de rotación tanto de personal técnico como administrativo en las diferentes partes del mundo; dado por la búsqueda de la disminución de costos en la mano de obra; lo cual deja como consecuencia una baja motivación entre los trabajadores, afectando la calidad del producto por ende al cliente el cual quedará insatisfecho con el mismo.

Para no incurrir en este desgaste improductivo, según este autor, las organizaciones se plantean obtener un equilibrio entre superglobalización y subglobalización. La cual se logra estructurando una nivelación entre las estrategias de la globalización mundial y el potencial de la globalización industrial. Por lo tanto, si una empresa pertenece a una industria de bajo potencial de globalización debe tener una estrategia que no sea muy global, o al contrario.

Según esta conceptualización teórica, la globalización exige de las empresas una calidad excelente en sus productos para que satisfaga las necesidades del cliente en cuanto a calidad e igualmente tenga una diferencia comercial que lo haga preferible en cada cultura en donde se presente.

Las empresas de punta, según Mosquera (2000), marcan la diferencia en su producto en tres factores específicos, como lo son el servicio al cliente, la tecnología que brinda información real en el tiempo y la flexibilización del producto.

Movidas por las exigencias de competitividad y eficiencia, enmarcadas en el paradigma racionalista, las organizaciones están creando nuevas estructuras y procesos que les permitan responder a las necesidades competitivas del mercado. La nueva reestructuración

involucra el proceso de selección debido a que las empresas exigen que los nuevos candidatos tengan las competencias para crear un producto globalmente exitoso.

El perfil del nuevo candidato, según la economía mundial actual, se ve afectado no sólo por las exigencias del mercado, sino también por las políticas que la globalización impone:

Según Urrego y Gómez, citado por Mosquera (2000) algunas de estas políticas serían, rebajar los subsidios sociales que proporcionan las empresas públicas y privadas a sus empleados con el propósito de lograr reducir los gastos y así el capital ahorrado, para que se pueda invertir en el mejoramiento del producto así llegar a recaudar mayor patrimonio; para que de esta manera se convierta en una empresa rentable a nivel del mercado mundial.

Otras políticas serían, implantar la flexibilización laboral y la abstención de beneficios para lograr subsanar los gastos en las investigaciones realizadas, en relación al producto que éstas investigaciones generan y que le permiten mantenerse en el mercado competitivo.

Así mismo, crear un clima de apertura comercial implantando nueva tecnología que permita abrir nuevas formas de negociar con el cliente interno y externo.

La flexibilización laboral visualizada por la Unión Europea busca redefinir el papel del trabajo por medio de la reducción del tiempo laborado con disminución del pago en la mano de obra, creación de nuevas formas de contratos laborales, y redistribución de funciones según el cargo desempeñado.

Por último, para los países tercermundistas la flexibilización es un hecho más, al cual se tienen que acomodar para entrar en el mercado. Por esta razón, no se han logrado establecer acuerdos sociales que permitan un surgimiento real en el área económica. Al respecto, el premio Nóbel de economía 2001, Joseph Stiglitz toma una posición crítica frente a la globalización luego de estar trabajando en las instituciones (BM y FMI) que han implantado a nivel mundial el mercado global. Para él, la globalización tiene como

propósito el enriquecimiento de todos los países particularmente de los pobres, sin embargo este propósito no se ha cumplido por el modo en que la globalización ha sido gestionada. Frente a esto, Stiglitz plantea “una mayor transparencia que permita que los ciudadanos afectados en las decisiones económicas tengan más que aportar en el momento de tomar la decisión” (Stiglitz, 2002, p. 7) este planteamiento pretende crear relaciones comerciales simétricas entre países, prestamistas y prestatarios y entre trabajador y empleador basado en la confianza que da el reconocimiento de saberse igual que el otro.

Tendeiro (2001) hace una descripción de la postura de Amartya Sen, premio Nóbel de economía 1998, quien también asume una posición crítica frente a la globalización; por lo que afirma que ésta tiene unas ventajas económicas, científicas, tecnológicas y sociales que han permitido un mayor desarrollo industrial en el mundo, pero que ha generado en unos países desigualdad e injusticias, debido a que el gobierno y las industrias se han dedicado a la implementación y desarrollo industrial dejando inactivo el desarrollo adecuado de educación y salud. Sen propone que, para el mejoramiento de las condiciones de la globalización, se debe tener una ética global ya que la unidad mundial, requerida por la Globalización implica de cierta manera una unificación del pensamiento, idioma, cultura y costumbres.

Dentro de este marco, es importante resaltar el impacto social que ha tenido la globalización en las industrias colombianas y en sus trabajadores. Según Andrate, y Junguito, (1999), los primeros problemas que se han presentado en las organizaciones colombianas con respecto a la apertura económica (factor importante en el desarrollo global), es la poca capacidad de estas para entrar al nuevo marco competitivo. Por esta razón, las organizaciones colombianas deben aceptar los nuevos retos dados por la globalización y no preocuparse tanto por el día a día, sino generar estrategias a largo plazo

que le permitan enfrentarse a los nuevos retos. Las empresas locales tienen grandes beneficios frente a la globalización como son la capacidad de generar nuevas mediciones, el mercadeo de productos y la adquisición de derechos comerciales lo que les permitirá generar una mayor participación en los cambios mundiales.

Frente al discurso de globalización, cada persona para ser un candidato eficaz y lograr ingresar a la empresa debe manejar y proyectar su labor en miras a los cambios mundiales y al mismo tiempo mantener una diferencia que le permita ajustarse al perfil que exige la empresa a la cual se presenta.

Así, el proceso de selección de personal está instituido por unos significados expresados en las reglas económicas de la calidad, la eficiencia, la eficacia y la creatividad los cuales posiblemente se convierten en parámetros que construyen los criterios de selección instituidos. Esto ha hecho que las empresas colombianas comprendan de manera diferente el manejo del talento humano, dándole un papel preponderante, entendiendo que, de la gestión que le den las organizaciones al personal depende su verdadera ventaja competitiva.

El talento que es requerido en la perspectiva racionalista actual de las organizaciones colombianas presenta unas características importantes para analizar, ya que los departamentos de recursos humanos dirigen sus esfuerzos en encontrar y entrenar personas en las habilidades que se consideran competitivas. “El profesional con talento es aquel que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados” (Jericó, 2001, p. 51).

Algunas habilidades que se consideran competitivas son: la empatía transcultural, entendida como el auténtico interés por la cultura del país donde reside el candidato o con el país con el que se están haciendo negocios; las expectativas positivas ante la provocación, esto se refiere a una variedad de auto confianza que permite continuar con el

objetivo de las actividades, sin importar las presiones que esté generando el medio en que se desarrollan; y, la rapidez en la comprensión de las redes influenciadas, que es la capacidad de saber quién manda en el país y qué peligros reales existen. (Jericó, 2001).

Luego de hacer un recorrido ideológico por las formas de pensamiento que construyen los significados mundiales, se hará un acercamiento a la comprensión de la organización, ya que en ella se hacen vigentes, se viven y mantienen estas formas de pensamiento, así como se negocian los significados instituidos e instituyentes en el proceso de selección de personal, objetivo de esta investigación.

La organización dentro del paradigma constructivista, es comprendida como “un concepto cultural, existente a través de la construcción que de él se hace y que como toda descripción existe en el lenguaje” (Etkin y Schvarstein, 1995, p.29) y dentro de esta concepción se trabaja la organización como “una unidad compuesta, en la que nos interesa distinguir sus partes componentes”. Siguiendo a Schvarstein (1995), la comprensión de la organización como construcción social abre la posibilidad, al psicólogo, de acercarse a la realidad que vive el departamento de recursos humanos en el proceso de selección de personal, ya que por medio del lenguaje construido en la organización y de las interacciones, emergen las razones que mantienen los criterios que se utilizan en el proceso de selección. (Etkin y cols, 1995, p.29).

Para los constructivistas la organización esta construida a partir de sus actos – acciones y diálogos-, lo que esta investigación retoma como instituido. Lo instituido en la organización, está enmarcado en unas normas y objetivos que tienen la intención de cumplir con la razón de ser de la empresa. Las normas y criterios con los cuales trabaja la empresa tienen un sentido y por ende una intención definida debido a que son construidos

por los significados que maneja una persona o grupo de personas; y que al compartirlos y reconstruirlos conforman una realidad.

Es importante tener en cuenta que los significados que aporta cada miembro a la organización, son el resultado de la construcción de sentido a lo largo de la vida por lo que intervienen las diferentes maneras en las que la persona ha significado, de acuerdo a su contexto y a su ser psicológico. La persona, al llegar a la organización interactúa y se reconstruye aportando y recibiendo nuevos significados que también cobran un sentido para la organización.

Así pues, la realidad de la organización es entendida a partir de la complejidad en que ésta se genera; es decir, implica realizar reconstrucciones sobre los acontecimientos para encontrar su significado, aplicando ciertos esquemas o reglas de transformación que se relacionan con el carácter del hombre y su bagaje. En la realidad organizacional, los actores institucionales entendidos como las personas que comparten unos significados y objetivos, son los que aportan a los sucesos, las normas, expectativas y motivaciones que poseen y que orientan sus actos.

Para descifrar la información que reciben de lo instituido y por tanto de la conducta que es expresada, conjugan las representaciones de lo instituido y lo instituyente. De acuerdo a esto, la organización es entendida desde la explicación que los integrantes construyen de los sucesos cotidianos, con el propósito de darle coherencia a los hechos que perciben. (Etkin y cols, 1995).

En el proceso de selección de personal también están inmersos los sistemas de relaciones complejas que existen tanto entre las organizaciones externas como en las internas, y de acuerdo a estas interrelaciones, el proceso de selección debe tener en cuenta las exigencias y necesidades de esas dos realidades organizacionales.

Es, entonces, la organización una construcción de significados compartidos en contextos más amplios y es allí donde se acuerdan los significados y se crean textos que se construyen constantemente con todos sus miembros. Para la construcción y reconstrucción de los textos que se realizan a partir de las vivencias de cada uno de los miembros de la organización, existen unas normas, reglas y valores explícitos e implícitos que indican como se debe comportar cada uno de sus miembros. Estas normas son utilizadas para darle sentido a los hechos que se presentan en el diario vivir de la organización.

Con el propósito de que las dos partes: empleado y empleador, encuentren sentido a la reconstrucción de la organización se ha visto conveniente, en el ámbito organizacional, el consenso y la coordinación, con el fin lograr el óptimo funcionamiento de la organización por medio de la participación activa de los miembros de la misma. La interacción entre el consenso y la coordinación promueven un enriquecimiento en los significados que cada colaborador le da a su trabajo; lo cual no solo forma un sentido de pertenencia hacia la empresa, sino que simultáneamente la persona crece en sí misma pues su trabajo se convierte en una de las formas de lograr ser lo que desea. (Schvarstein, 1995)

Esta interacción da cuenta de cómo se forma la organización, representando un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la construcción de la organización desde los significados incluye los comportamientos de rutina y la filosofía de la organización enmarcada en la planeación estratégica de la misma.

Para Jericó, (2001) los comportamientos de rutina se desarrollan cuando las personas interactúan con los rituales y ceremonias organizacionales que dan cuenta de los roles de cada miembro, entendiéndose el rol como una expresión estable que es determinada por la organización. Estas rutinas son sostenidas frecuentemente por los valores construidos que

mantienen la organización, como por ejemplo, la “calidad del producto”, el “liderazgo”, “excelencia tecnológica”, entre otros. Dichos valores representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son comprendidas como “buenas” y “valiosas”. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

La filosofía que adopta cada organización involucra a los empleados y clientes, los cuales movilizan sus significados, representaciones mentales y comportamientos hacia las reglas de juego, que están enmarcadas desde la misión, visión y principios de la organización. Estas reglas participan en la acomodación adecuada del candidato y en su integración a la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, la organización va construyendo una red de significados, es decir lo instituido, que le permite comunicarse y funcionar según la razón de ser de la organización. Estos significados participan en la construcción de lo que se denomina cultura organizacional.

La cultura es un sistema de ideas en donde “los dominios sociales son distintos pero interrelacionados” (Abravanel, 1992, p.6), es decir que se comparten significados similares que permiten intercambio de ideas pero estos no son iguales. Es así como las ideas empleadas en diferentes situaciones y tiempos contienen significados distintos pero interrelacionados, concediendo la posibilidad a los actores de construir significados colectivos.

Según Nietzsche, citado por Abello (1998), los significados colectivos también hacen referencia a la multiculturalidad, en la que se hace relación no solo a la convivencia de algunos grupos con diferentes creencias, sino también al individuo como diverso, como un ser en el mundo que participa en distintos grupos con intereses culturales que no

necesariamente son complementarios. Esto se observa en una organización en la que hay una interacción entre diferentes individuos con culturas diferentes, pero que al momento de relacionarse interactúan de tal forma que construyen una nueva cultura específica que solo se va a encontrar en ese espacio determinado, es decir en la organización. La construcción de esta cultura no se realiza de una forma explícita, sino de una forma implícita.

Los participantes de la cultura organizacional conforman y reforman las normas organizacionales ya que al actuar, ellos justifican, se contradicen y van construyendo sus propias definiciones. Por ello en la construcción de la cultura dentro de una organización se comparten, por niveles, diferentes valores, normas y expectativas que están dadas por lo que Silverman (1994) citado por Abello (1998) llamó la estructura de importancia. - esta estructura esta compuesta por el pasado de la organización -; la definición de la situación impuesta por los actores dominantes; y la última y más importante para el constructivismo, las interacciones organizacionales, las cuales son producto de las interpretaciones que hacen los miembros de su experiencia organizacional.

La cultura organizacional también hace referencia a las normas éticas que se han establecido internamente y a cómo se ha comprendido la ética global dentro de la organización. De acuerdo a esto se hace necesario profundizar en los valores y normas éticas globalmente establecidas.

La ética, definida por Cortina, (2002), como “saber que orienta la acción humana en un sentido racional”, esta orientada a conseguir la felicidad. Esta felicidad ética se consigue cuando la persona, actuando racionalmente aprende a deliberar bien, sobre las medidas más adecuadas para lograr las metas propuestas.

En las empresas, la felicidad es percibida y entendida como la consecución de las metas propuestas según la razón social de la empresa. El fundamento teórico de esta afirmación se

encuentra en la ética cívica. La ética cívica nace del estudio de las consecuencias proporcionadas por la Revolución Francesa y luego, en el siglo XX con las dos guerras mundiales. A partir de su reflexión, extraen unos mínimos morales compartidos que tienen como finalidad lograr establecer una convivencia adecuada, sana y productiva en la sociedad, estos son: la igualdad, la solidaridad y la libertad.

Según estos mínimos comunes, las personas han tratado de construir sus relaciones en el plano personal y laboral y, con el propósito de darle cabida a esta nueva forma de relacionarse, las investigadoras creen que las empresas se proyectan como un organismo vivo que tiene responsabilidades con la sociedad, de acuerdo al servicio que prestan a esta. De acuerdo a esto, la meta de la organización es, según Cortina, (2000), satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo. Conforme a los mínimos morales comunes que propone la ética cívica y la meta de la empresa como organismo responsable de la sociedad, algunos valores que se deben tener en cuenta para dar respuesta a las necesidades éticas del cliente interno y externo son: calidad en el trabajo, honradez, respeto, cooperación, creatividad e iniciativa.

La ética en las organizaciones es definida “como un tipo de saber que ayuda a quienes trabajan en la empresa a tomar decisiones prudentes y justas, fundamentadas en valores morales” (Cortina, y Conill, 1998, p. 40), que según las investigadoras, en la medida en que la empresa cumple su razón de ser, brinda a la sociedad unos bienes y de esta forma legitima su existencia ante la sociedad.

Una organización que desee ser ética deberá:

Tener claros la misión y visión de su razón de ser, poner los medios para cumplirla, generar los hábitos para ejecutar los medios y de acuerdo a los procesos establecidos, forjar la identidad y carácter de la organización, proyectar la organización al ambiente externo e

interno según los cambios que estos dos mantienen y tener en cuenta los valores y derechos que ha establecido la sociedad y los que por justicia y prudencia racional deben ser respetados por la organización.

Se propone que, para lograr manejar todas las variables en el momento de tomar una decisión justa, es necesario “relacionarse comunicativamente” (Cortina, y cols.1998, p. 40), es decir, tener en cuenta a los actores involucrados por medio de la comprensión de sus significados y la intencionalidad de sus actos ya que de esta manera se logra abordar las diferentes variables inmersas en el sujeto, en el grupo y en el contexto desde donde cobran sentido las decisiones a tomar. Y al mismo tiempo, recurrir a estrategias empresariales que respondan de acuerdo a la razón de ser de la empresa. Es así como las estrategias empresariales se van estructurando y conformando de manera que respondan a las necesidades de los involucrados y a la razón de ser de la empresa.

En esta medida se puede decir que es rentable comportarse éticamente en las empresas ya que tomar decisiones racionalmente justas, permite el acercamiento al sentido que tiene esa decisión dentro de un contexto específico en donde se comparten significados que permiten dar a cada actor lo que le corresponde según las circunstancias. De esta forma, se tienen en cuenta todas las consecuencias de la decisión tomada y a largo plazo esa decisión trae beneficios rentables, como disminuir costes de coordinación externa e interna, generación de auto motivación y confianza y pertenencia a la empresa.

También es importante tener en cuenta que no sólo las empresas se han dado cuenta de la rentabilidad de un organismo ético, dentro de la perspectiva racional productiva, sino que también la sociedad actual, ha aumentado el grado de conciencia sobre sus derechos y deberes como trabajadores y como ciudadanos por lo cual exigirán cumplimiento en los mismos. (Cortina, 2000).

Los valores anteriormente mencionados en la empresa, conforman uno de los parámetros que construyen los significados instituidos, los cuales deberán ser significados, en todas las áreas y departamentos que conforman la organización y especialmente en la consecución del personal requerido por el cliente interno. Esto, con el propósito de mantener los valores propuestos, ayudando a construir la ética global que necesita la empresa para ser productiva y competitiva frente a las demás.

En el departamento de recursos humanos, el área de selección es el encargado de reclutar el talento humano que se ajuste a las necesidades de la empresa y por ello se convierte de cierta manera, en el gestor y promotor de la ética establecida por la organización, dentro de los mínimos comunes anteriormente mencionados.

En cuanto al proceso de selección se puede decir que es “Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denomina candidatos - que les diferencian de los otros y les hacen más idóneos, aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (Ansorema, A., 1995, p.19). Otra definición sobre el proceso de selección, es la referida por Luis Gómez en su libro *Gestión de Recursos Humanos*, “la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos” (Gómez, L. citado por Arthur, D., 1986, p. 13), ya que contratar a la persona equivocada puede provocar fricciones en la empresa, crear resentimientos entre los empleados y afectar el ambiente de trabajo. Todos estos efectos tienen consecuencias económicas.

Estas definiciones abordan múltiples preguntas que permitirán desarrollar y profundizar en la comprensión del proceso de selección de personal.

La razón de ser del proceso de selección es, como primera medida satisfacer las necesidades que presenta la empresa. De acuerdo con estos requerimientos se construye en la organización el proceso de selección; el cual no es dado sólo por sus trabajadores, ni por los estamentos formalizados, sino que es el resultado de todo un inter juego de acciones, situaciones, creencias y deseos que dictan una forma de vida dentro de la cultura de la organización. Por ello, las investigadoras de este estudio plantean que, un sistema de selección debe tener en cuenta las condiciones de la empresa y la reducción de los costos, en tiempo y dinero, garantizando la calidad del resultado final. Para esto se hace indispensable, según Olleros, (2000) evaluar las necesidades de la empresa por medio del conocimiento de las proyecciones de la organización en el área cualitativa y cuantitativa. Es así como, teniendo en cuenta la demanda de los productos o servicios de la empresa, las características y posibilidades de los empleados; se pueden tomar las decisiones para mejorar la calidad de productos o servicios en nuevos mercados, cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad y los recursos financieros disponibles. Luego de tener claridad sobre estos aspectos, se inicia un proceso de recolección de información sobre el proceso de selección realizado en la empresa.

Según Amaya, J. (1998) para realizar un proceso de selección se requiere planear los *requerimientos de personal* en donde se debe tener en cuenta:

- a) Objetivos y misión de la empresa.
- b) Clase de personal a contratar.
- c) Grado de educación del personal requerido.
- d) Turnos del trabajo.
- e) Distancia del lugar de trabajo.
- f) El sitio de vivienda de los empleados.

- g) Nivel de ausentismo pronosticado.
- h) Entrenamiento de los nuevos empleados.
- i) Descripción y clasificación de cargos, organigramas.
- j) Rotación de personal, vacaciones.

Al mismo tiempo utilizar las fuentes de datos que sean necesarias, como los registros internos, candidatos potenciales de procesos anteriores, motores de búsqueda en Internet, avisos en el periódico, informar y hacer participe a los jefes directos y personal especializado en el cargo a seleccionar. De esta manera no solo se logra la aceptación del candidato en cuestión, sino que también se genera una reconstrucción en las funciones y grado de desempeño de los clientes internos – especialmente de los jefes o coordinadores - frente a sus tareas cotidianas. De la misma manera, la participación del cliente interno en el proceso de selección construye un metalenguaje, generando nuevos significados que son plasmados en los procesos administrativos y en los criterios comunes que brindan confianza y seguridad a toda la organización.

Otro punto que se debe tener en cuenta es establecer los criterios de selección, según la misión y visión de la organización, especificando los momentos o conductas que califican al candidato como idóneo para el cargo, como también el responsable de tomar esta decisión, lo cual estará especificado en el manual de funciones de la organización.

También se debe recoger la información suficiente del candidato potencial, creando actividades y espacios en donde pueda poner en juego sus recursos, demuestre sus habilidades, capacidades y los criterios que guían su manera de actuar.

Para que esta información recogida sea bien utilizada se proponen los siguientes pasos, según Amaya, (1998):

El primero es la descripción y análisis del puesto. Este es definido como “el conjunto de acciones organizadas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, mediante la consecución de unas tareas específicas, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la organización.” (Ansorema, 1995, p.49). El análisis de puesto es habitualmente diseñado por los gestores de recursos humanos con el asesoramiento del jefe directo y la confirmación de los directivos. En este diseño, entran en juego los significados instituidos e instituyentes de la organización, mostrando específicamente cómo son comprendidas las funciones del cargo, su nivel de importancia frente a las otras áreas y su impacto en la organización y en el medio externo.

El paso siguiente, que le corresponde al seleccionador, es enterarse de las acciones y los resultados que debe lograr realizar el candidato. Con esta información se inicia la evaluación de las situaciones críticas en áreas determinadas, en donde el candidato tendrá que desarrollar sus destrezas y conocimientos. Aquí el candidato seleccionado mostrará sus destrezas de acuerdo a los significados comprendidos en la inducción del proceso, es decir buscará acercarse a las necesidades que presenta la empresa para que, de esta forma haya un acercamiento entre sus significados y los significados instituidos por la organización. A estas situaciones se le asigna un grado de importancia de acuerdo a los objetivos del cargo.

Hay que tener en cuenta que, dentro de las situaciones críticas, existen múltiples habilidades que requieren ser evaluadas como lo son: grado de responsabilidad frente al personal a cargo, entorno del trabajo en donde se incluye la cultura que tiene la empresa, el equipo de trabajo y el cliente externo con el cual tendrá contacto. Según Olleros, (2000), en algunas empresas uno de los requerimientos es la experiencia laboral, buscando de esta

manera habilidades ya desarrolladas, sin embargo en otras empresas, según el tipo de capacitación que brinde la organización se buscan candidatos sin experiencia ya que estos no poseen hábitos aprendidos y su aprendizaje por tanto será más rápido y directo. Las variaciones en los requerimientos de personal, son comprendidos de acuerdo al inter-juego de significados que cobran sentido en la medida en que responden a los significados que son vistos como favorables para el cargo, según la comprensión de los actores participantes. Todo esto con el propósito de seleccionar al candidato que resulte eficaz en la interacción organizacional global.

Según Ansorema, (1995), también se deben tener en cuenta los *requerimientos objetivos para el cargo*, en esta investigación se hablaría de los requerimientos instituidos. Estos requerimientos cobran importancia en la medida en que dichos factores determinan la eficacia del cargo, es decir al contexto o situación en la que deberá desempeñar el candidato. Estas características son, la edad deseable, la nacionalidad preferida, el sexo, procedencia geográfica aceptable, situación militar aceptable, estado civil, disponibilidad de tiempo para viajes o eventos especiales, permiso de conducción, necesidad de tener vehículo, formación académica requerida, idiomas necesarios y tiempo de experiencia previa para el puesto. Es importante tener en cuenta que cada característica tendrá que estar ajustada a la ética global, instituida por la sociedad y por la organización misma para que se de una concordancia de significados, que permita significar la función. De esta manera se contribuye en la construcción de un proceso de selección justo para las dos partes, que permita arrojar un resultado favorable en el proceso; ya que utilizar estos criterios de forma discriminada podría dejar por fuera a candidatos idóneos para el cargo.

Los puntos anteriormente mencionados permiten al seleccionador estar listo para entrar a evaluar a los candidatos potenciales de forma rápida, económica y eficiente.

Luego de tener claro el perfil del cargo se hace pertinente la *Recolección del Currículum Vitae (Hoja de Vida)*. Esta recolección se puede hacer por medio de la base de datos que tenga el seleccionador, por avisos clasificados o recomendados de la misma organización.

En los avisos de prensa o clasificados se realiza una breve descripción de los requisitos mínimos del cargo como experiencia, edad, especialización, con este medio de recolección de hojas de vida se puede tener ciertos inconvenientes como recibir solicitudes que estén mal diligenciadas o que no cumplan con los requisitos establecidos. Con los avisos de prensa, también se puede hacer un reclutamiento directo en donde se cita a los candidatos en un determinado sitio y en él se les informa sobre el objetivo del cargo, el proceso de reclutamiento y el tipo de candidatos que buscan. “Este sistema es ágil y permite en muchas ocasiones realizar el reclutamiento y las pruebas psicotécnicas en el mismo momento” (Amaya, J. 1998, p. 52).

Otra forma de reclutamiento, actualmente utilizada, es la de los archivos de solicitud de empleo y la promoción o reubicación interna. Los archivos de solicitud de empleo consisten en buscar en el archivo de hojas de vida y solicitudes de empleo que tenga la empresa, en cuanto que la reubicación es un proceso interno, en donde se hace una revisión de las hojas de vida del personal que se cree, es el más adecuado. Si existe un candidato que cumpla con el perfil se realiza la reubicación del cargo, en puestos horizontales. En la reubicación del cargo juegan un papel muy importante los significados instituyentes que tiene los seleccionados y jefes directos, de las funciones que son significadas como satisfactorias ya que en la medida en que un colaborador es percibido como bueno, tendrá la opción de entrar a participaren el concurso interno, con un proceso de selección más minucioso. Cuando se tienen recopiladas las hojas de vida se realiza una comparación entre el perfil del

cargo y los antecedentes de los candidatos de manera que se puedan tener en cuenta “ los requisitos del puesto de trabajo y poder definir entre estos cuales son los factores excluyentes.” (Ansorena A. 1995, p. 105). Dentro de estos criterios también existen unos a los que se le denominan flexibles ya que la deficiencia en estos no es un criterio para invalidar a un candidato en el proceso de recopilación de las hojas de vida, pero se deberán tener en cuenta en los siguientes pasos del procesos de selección.

Luego de evaluar el curriculum vitae de los candidatos, se procede a citar a los candidatos potenciales y se prosigue con la *entrevista focalizada*, esta tiene como propósitos conocer sus características personales, su trayectoria profesional y sus intereses y motivaciones. Según Olleros, (2000), el ambiente de la entrevista debe ser agradable y cordial, la entrevista en tensión no refleja la reacción que se vive en el desempeño laboral, además de proporcionar información poco clara y errónea, perjudicando el juicio del seleccionador en el momento de tomar una decisión. Para iniciar esta entrevista se requiere tener clara la ficha del cargo a seleccionar, conocer las hojas de vida de los candidatos con el propósito de tener alguna idea de las áreas en las cuales se quiere profundizar, también se debe saber que información se le dará a los candidatos sobre el cargo, este paso no sólo evita falsas expectativas, sino que es un derecho del candidato. Ya en la entrevista, se le dará al candidato la oportunidad de expresarse de modo abierto – de acuerdo al tiempo estipulado – sobre su trayectoria profesional, su formación académica, el tipo de responsabilidades que ha tenido en el área laboral y conocer ciertas necesidades motivacionales. Al inicio de la entrevista, se justificará su asistencia a la organización explicando los requerimientos de la misma y se expondrán los diferentes pasos del proceso de selección con el propósito de brindar a los candidatos seguridad y confianza y al mismo tiempo, los candidatos tendrán la posibilidad de elegir si continúan o no el proceso. Las

preguntas que se realizarán, desde la perspectiva normativa productiva, estarán encaminadas a conocer las competencias conductuales requeridas por el cargo y las conductas potenciales que podrían tener los candidatos. Al finalizar la entrevista se hará una retroalimentación de los puntos evaluados de forma general, se les dará la información sobre el siguiente paso y se les preguntará a los candidatos si desean continuar en el proceso. Por último, se les pedirá a los candidatos la información que haga falta en su hoja de vida, como teléfonos donde se puedan conseguir más fácilmente, dirección u otros datos personales importantes para la decisión. Al finalizar la entrevista, el seleccionador deberá tener la siguiente información: datos personales, datos familiares, formación académica, experiencia, disponibilidad a los requerimientos de la organización, presentación personal y aspectos físicos, comunicación no verbal y verbal, conductas satisfactorias para el cargo y perfil motivacional.

Al terminar esta evaluación, es importante, según la perspectiva normativa predictiva como otra forma de narrativa, construir pasos sistematizados –instituidos- que, siendo flexibles a cada proceso, proporcionen condiciones de igualdad y objetividad para todos. Uno de los métodos más utilizados en los años 90 es el *Assessment Center Method (ACM)* es decir “Método de evaluación situacional”. Esta forma de evaluar esta fundamentada en el paradigma conductista, en donde se afirma que “la mejor forma de predecir un comportamiento futuro es conocer un comportamiento pasado” (Ansorena, 1995, p. 95). Teniendo en cuenta otra postura en la comprensión del proceso de selección, el paradigma conductista no niega la posibilidad de aprehender nuevas conductas y significados, al contrario, esta cree en la plasticidad de la conducta humana, la cual se adapta a las circunstancias de su ambiente, potenciando nuevos significados que le permitan comprender las necesidades de la realidad que esta viviendo. Esta narrativa, trabaja sobre

las razones que sustentan y mantienen las conductas. Otro punto a tener en cuenta dentro de este método de evaluación, es conocer que el ACM no se centra en las conductas específicas, su interés es conocer cuales son las competencias desarrolladas, ya que estas son la materia prima para que las conductas requeridas por el perfil del cargo, salgan a flote y se puedan incrementar. Para lograr predecir cual será el comportamiento futuro del candidato se construye una evaluación con pruebas situacionales, en donde el candidato se enfrente con situaciones simuladas o parecidas a las que posiblemente se le presentarán en el cargo. Esto permite que tanto seleccionador como seleccionado evalúen el grado de acercamiento que hay entre sus significados, logrando observar la adaptabilidad del candidato frente al cargo y a la cultura de la organización. En este espacio, las conductas expresadas tendrán una puntuación según se adecuen o no al cargo, como también el aporte del jefe directo y los ejecutivos del área, - debidamente entrenados en el ACM - los cuales pueden aportar información más cercana a la situación real.

El ACM permite evaluar las capacidades actuales y el potencial del candidato, por lo cual el seleccionador deberá establecer qué situaciones muestran las capacidades potenciales y cuales las desarrolladas.

En las actuales instituciones, se plantea que el ACM proporciona una evaluación más objetiva ya que son dos o más personas evaluando sobre los mismos criterios con la misma comprensión de los mismos en cuanto a nivel, calidad y oportunidad del criterio. También aporta mayor convicción acerca del valor de los resultados debido a que se disminuyen los espacios de inferencia, estereotipos o apreciaciones personales, posibles factores que construyen lo instituyente, aspecto relevante para lograr el objetivo de esta investigación al dar una descripción de la relación ente lo instituido y lo instituyente.

Por último, el análisis sistemático de las conductas, permite, no solo conocer las habilidades del candidato, sino su proyección dentro de la empresa, el valor agregado que poseen sus conductas; como también sus debilidades específicas, lo que hace posible diseñar procesos de entrenamiento concretos, orientados a suplir la carencia.

El ACM puede ser apoyado o respaldado por la aplicación de las pruebas psicotécnicas individuales o grupales, como otra construcción narrativa, las cuales proporcionarán información sobre posibles problemas de personalidad o fuertes dificultades en el procesamiento de la información para la resolución de problemas, CI, y conocimientos adquiridos. Las pruebas de capacidad, según Dessler, G. (1991) miden un amplio número de capacidades, desde las verbales y cualitativas hasta la velocidad perceptiva. Los test de personalidad permiten medir los rasgos de personalidad; es decir cualidades del individuo que tienden a ser consistentes y permanentes. Y se utilizan para predecir conductas relacionadas con el puesto de trabajo. En la mayoría de las pruebas de personalidad se miden cinco grandes factores:

- a) Extroversión: Grado en que la persona es comunicativa, activa, agresiva y excitable.
- b) Afabilidad: Grado en que la persona es confiada, afable, generosa, tolerante, honesta, cooperativa y flexible.
- c) Diligente: Grado en que la persona es formal y organizada y se adapta y persevera en las tareas.
- d) Estabilidad Emocional: Grado en que la persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- e) Apertura a la experiencia: Grado en que la persona es intelectual, filosófica, penetrante, creativa, artística y curiosa.

De estos cinco factores, según la perspectiva normativa predictiva, la diligencia parece ser la que más relacionada está con el rendimiento laboral.

Las pruebas de conocimientos “tratan de medir el grado de dominio que tiene el candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de un área concreta de la actividad profesional.” (Ansorena, 1995, p. 135). Estas pruebas pueden ser estandarizadas o no estandarizadas

Las pruebas utilizadas en el proceso de selección, serán elegidas de acuerdo con las características, conductas, motivaciones o interés que se deseen conocer para el cargo en cuestión. Según Ansorena, (1995) las pruebas no constituyen un criterio de exclusión, la función que tienen es de corroborar y/o confirmar los conocimientos prácticos o teóricos que posee el candidato. Es así como las pruebas se convierten en un elemento que extrae información para ser analizada, desde la misma prueba y desde los criterios de selección que se están evaluando, aportando información que ha sido instituida por un gran número de personas de diferentes partes del mundo o del país en cuestión. Frente a esta posición hay diferentes posturas que varían según las necesidades de la empresa. Por ejemplo, en empresas donde el grado de rotación de personal es alto, las pruebas son un instrumento decisivo en la selección para descartar el personal ya que se comprende que estas, han sido diseñadas específicamente para esos cargos y han mostrado un alto grado de predictibilidad en el desempeño laboral. De otra parte, en las empresas donde el proceso de selección no está del todo estructurado, las pruebas son un instrumento que da alguna información relevante, la cual será confirmada en la entrevista a profundidad. Actualmente las pruebas psicotécnicas han sido reestructuradas, estandarizándolas para los diferentes países que la utilizan. También se ha visto la necesidad y la relevancia de construir pruebas específicas para las situaciones a evaluar. Un ejemplo de ello es el ACM. Este, construye pruebas de

acuerdo a las funciones que deben ser evaluadas para el cargo. De acuerdo a esto y, como se ha visto en los pasos anteriores, las pruebas psicotécnicas son utilizadas según la construcción y sentido que tenga el proceso de selección dentro de la organización, teniendo en cuenta los requerimientos de la misma.

Luego de realizar la entrevista inicial y la aplicación de pruebas, donde ya se tiene un número determinado de candidatos, como los más idóneos para ocupar la vacante, se realiza una entrevista a profundidad definida como “una entrevista final en donde se efectúa una exploración más profunda y detallada de los candidatos” (Ansorena, 1995, p. 136). En esta entrevista se tienen la oportunidad de explorar especialmente en la trayectoria profesional y personal del candidato de manera que nuevamente se verifique sus competencias conductuales específicas para el puesto y profundizar en el área motivacional.

Para preparar la entrevista, el entrevistado deberá revisar toda la información recogida para formarse una imagen mental del candidato que sea lo más estructurada y completa posible. Ya que la información que él tenga le debe permitir establecer un análisis claro sobre el candidato, de manera que el entrevistador pueda definir los “puntos fuertes” y las “limitaciones” de este, para poder dirigir la entrevista hacia estos puntos.

Una de las formas planteada por Ansorena, (1995), para explorar las áreas en la entrevista a profundidad, son las siguientes:

- a) Historia educativa.
- b) Historia profesional y experiencia.
- c) Historia personal y familiar.
- d) Red social interna y externa.
- e) Situación económica.
- f) Intereses Motivacionales y preferencias.

- g) Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo.
- h) Disponibilidad.
- i) Características personales y estado físico.

La historia educativa permite indagar adecuadamente su preparación teórica, sus conocimientos y los elementos diferenciales los cuales pueden haber sido adquiridos por medios formales como por medios informales. Esto le permite al entrevistador tener un concepto más claro del conocimiento (información teórica y aplicada) que posee el candidato y que está relacionada de manera directa con el trabajo que va a desempeñar el candidato. Según este estudio, para que el entrevistador pueda comparar la información que está dando el candidato, este debe disponer de: el currículum académico, certificación de asistencia a diferentes cursos o seminarios y certificación de evaluación de los diferentes cursos especialmente los de idiomas. Es importante también evaluar los aspectos cualitativos relacionados con los centros docentes donde recibió la formación, ya que pueden describir la construcción que ha hecho el candidato desde lo instituido. Con respecto a este punto y frente a la investigación, se debe tener mucho cuidado en los criterios establecidos para que cumplan su función de selección y al mismo tiempo los candidatos tengan las mismas oportunidades durante el proceso.

En la historia profesional y la experiencia “se realiza una exploración de la evolución profesional y la experiencia acumulada por el candidato”. (Ansorena, (1995), p- 140), lo cual debe permitir comparar entre las habilidades, potencialidades, conducta moral y motivación del candidato frente al nuevo puesto de trabajo. Esto se explora por medio de preguntas que permitan evaluar los motivos de retiro de los trabajos anteriores, lo que más le ha gustado de sus trabajos y demás interrogantes que lleguen a dar una visión más

profunda de los valores del candidato. Esta información también puede ser recolectada por medio del contacto directo con los anteriores empresas o jefes en los cuales el candidato laboró. A este procesos se le suele llamar referenciación o verificación.

En la historia personal y familiar, el entrevistador pretende indagar sobre las influencias que han actuado en la persona durante su niñez y juventud, el grado de severidad en la educación, el entorno social y el nivel socioeconómico. Puesto que estos son elementos importantes con respecto a los factores motivacionales de los candidatos. Las investigadoras del estudio han visto que en esta área el entrevistador debe ser muy cauteloso para no inmiscuirse en información que sea irrelevante frente al proceso de selección y de esta forma orientar la entrevista hacia los efectos de las influencias de estos factores de mayor importancia en el desarrollo personal del candidato.

Con respecto a las redes sociales internas y externas, el entrevistador realiza una exploración con relación a la adaptación social y orientación de los intereses extralaborales, para lograr “ evaluar el nivel de “enganche” o red de apoyo social que tiene el candidato, su representatividad y su credibilidad”. (Ansorena, (1995), p- 142). Esto le permite al entrevistador hacerse una idea con respecto a la manera en que el candidato se puede adaptar a la nueva experiencia laboral, teniendo en cuenta los significados que hacen relevantes esos encuentros en las diferentes redes de apoyo. Estos significados también le permitirán al entrevistador saber que conductas, criterios y/o experiencias hacen que el candidato no se sienta a gusto en un contexto, arrojando elementos críticos a mejorar en sus redes sociales.

En la situación económica el entrevistador intenta explorar la situación financiera actual del entrevistado, ya que este punto puede hablar de su responsabilidad frente a la situación económica que está llevando y como se desarrolla frente a esta.

Indagar acerca de los intereses, motivaciones y preferencias tiene como finalidad, en la entrevista a profundidad, reunir la mayor información sobre los impulsos internos del candidato frente al trabajo de manera que se pueda tener una idea general de lo que lo motiva y lo impulsa a trabajar de una forma adecuada. Unido a esto, se requiere explorar sobre las necesidades de formación ya que esto permite determinar si la organización tiene los mecanismos necesarios para cubrirlas de manera que puedan disminuir sus carencias.

Y por último, la disponibilidad, en donde se explora la capacidad de los candidatos de contar con tiempo para el cubrimiento de sus necesidades profesionales y las posibilidades de poderse desplazar hacia otros lugares. También en este campo es importante explorar las condiciones físicas de manera que se pueda descartar cualquier alteración que pueda afectar el correcto desempeño laboral del candidato.

Hasta el momento el entrevistador ha podido recolectar información y evaluar al candidato, de manera que pueda tener la información necesaria para tomar una decisión sobre quienes son los que pasarán a la última fase.

En la última fase el entrevistador ya tiene un grupo selecto con respecto al perfil del cargo, para que de esta forma se les pueda presentar los candidatos a las personas encargadas de tomar la decisión final de contratación. Para esto según Ansorena, (1995), los pasos que se deben tener en cuenta para la candidatura final son:

1. El número de candidatos debe ser de dos a cuatro candidatos por puesto a cubrir, de manera que se pueda contratar al mejor de todos los candidatos.
2. Se deben reconstruir las características diferenciales entre los candidatos las cuales permitirán tener mayores herramientas al momento de tomar la elección por el candidato.
3. Todos los candidatos deben ser advertidos sobre el propósito de la entrevista final.

Como complemento a la información recogida, se utiliza la referenciación o la verificación que es un procedimiento que permite confirmar la información que proporciona el candidato y al mismo tiempo, facilita conocer cómo es percibido el candidato por sus jefes directos en las diferentes áreas evaluadas. Según Amaya, (1998) esta es una investigación de los antecedentes, lo que le da a la selección un valioso instrumento para la toma de decisiones. Lo que se debe verificar del candidato es:

La información personal tal como identificación, dirección, teléfono.

Verificación de referencias escritas por el candidato en la hoja de vida.

Estudios de primaria, bachillerato, técnico, universitarios.

En la experiencia verificar si realmente trabajó donde dice, las fechas de ingreso y retiro de sus anteriores empleos y las razones del retiro.

Desempeño y comportamiento durante su etapa educativa y durante los cargos ocupados anteriormente.

Antecedentes judiciales y de policía.

En lo posible verificar su comportamiento social en su entorno.

La empresa decide si la referenciación la realiza ella misma o contrata una empresa que se dedique a esto. Por lo general el proceso de referenciación lo hacen la misma empresa ha contratar y el profesional que lo entrevisto por segunda vez; para que de esta forma pueda comparar la percepción que dio el candidato en el proceso y la percepción que tienen las personas que han trabajado con él.

Si el resultado de la referenciación es negativo y las razones no permiten o no recomiendan contratar al candidato se le deben informar estas razones al área que requiere ocupar la vacante, especialmente al supervisor inmediato.

La verificación se debe hacer una vez se hayan aprobado los test, de manera que durante el periodo de la entrevista paralelamente se este haciendo la verificación. Sin embargo la referenciación esta sujeta a las variaciones que tenga el proceso de selección global.

Ya para finalizar el proceso de selección, se realiza un informe final dirigido a la persona encargada de tomar la decisión, en donde se realiza un resumen descriptivo del proceso. En muchos casos el informe se convierte en la única fuente de información y almacenamiento de todos los datos recolectados en el proceso que tendrá como finalidad permitir una toma de decisión frente a los candidatos y posterior seguimiento del elegido dentro de la organización.

Este informe según Ansorena, (1995), debe estar compuesto por:

1. El nombre del candidato, sus datos personales y el nombre del puesto.
2. En la segunda parte se describe la información recolectada en los diferentes encuentros con el candidato
 - a. Currículo Vitae contrastado en la entrevista inicial
 - b. Entrevista Inicial
 - c. Entrevista con el “jefe inmediato”, para contrastar los conocimientos técnicos o teóricos.
 - d. Área de historia de aprendizaje de la entrevista en profundidad.
 - e. Pruebas de idiomas, si es practicada.
3. Se describirán conceptos referentes a la responsabilidad del candidato.
4. Se nombran las diferentes competencias conductuales.
5. Se describe la capacidad intelectual del candidato

6. Se describe la capacidad de comunicación.
7. Se realiza una descripción de los resultados de las pruebas psicotécnicas realizadas.
8. Concepto resumido de la evaluación del candidato.

El informe, como todo el proceso, esta sujeto al tiempo y disponibilidad que se tenga para realizar la elección. En algunas empresas se crean formatos que contiene los puntos, que son percibidos como más relevantes, para elegir al candidato centrando su atención y eficacia en estos puntos.

Según la conceptualización realizada hasta el momento, el proceso de selección es el resultado de los requerimientos y proyecciones de la organización. Enmarcado en este objetivo fundamental, se presentan diferentes perspectivas y por tanto formas de realizar el proceso de selección. Frente a esta diversidad, se consideran ciertos inconvenientes que generan críticas a los diferentes modos de realizar el proceso de selección. Una de estas formas es el modelo intuitivo en el cual se presenta “una falta de información adecuada sobre las necesidades de contratación, la subjetividad de la evaluación y de la toma de decisiones y en extremo la arbitrariedad” (Blasco, 2002 p. 7), lo cual lleva consigo asimetría en las relaciones entre candidato y seleccionador, falta de ética e irrespeto hacia el candidato y al mismo tiempo una contratación que no permite evaluar las capacidades laborales del candidato, sino sólo su impacto y/o capacidad de relacionarse con el entrevistador.

Es importante tener en cuenta que cualquier acercamiento entre entrevistado y entrevistador es un espacio para reconstruir las narrativas individuales y de esta forma estar en un constante aprendizaje de sí mismos. Al entrevistador, le permitirá mejorar sus habilidades para nuevas entrevistas y el candidato tendrá un espacio en donde se hará consciente de los significados que está manejando y de esta manera poderlos reconstruir si

es necesario. Por contraste, otra forma de realizar el proceso de selección, siendo este de igual forma criticado, es el que está centrado en el desempeño de tareas operativas, sin cubrir el área de auto estima, impacto, relaciones interpersonales y motivación cumpliendo así con la creencia de que el trabajador, sólo trabaja por dinero “ y que la organización solo debe pedirle cantidad y calidad dentro de un esquema bien definido de producción y productividad” (Blasco, 2002 p. 10). Otro factor por el cual se critica los modelos de selección es la posibilidad que tienen estos de conocer las posibles tendencias políticas e información de su vida personal que no tienen pertinencia con respecto al cargo o funciones del mismo; dando como resultado una discriminación al candidato en aspectos como etnia, sexo, ideas políticas y religiosas. Por último, también se critica el proceso de selección cuando no tiene en cuenta el contexto en donde se aplican dichos criterios incumpliendo con las necesidades actuales de la sociedad.

El proceso de selección como herramienta importante para el desarrollo de la organización puede ayudar a construir nuevos significados dentro de ésta que le permiten ir cambiando en la medida que se presenten nuevos requerimientos para la organización. Por esto, al conocer como interactúan los significados, en el proceso de selección, los encargados tendrán un espacio que les permita visualizar los significados instituidos e instituyentes que se presentan durante el proceso, para que de esta manera se realice una mejora en la organización y por ende para el personal contratado.

Categorías

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, las categorías deductivas que se definieron para trabajar este análisis narrativo son:

Comprensión de la Organización: Es un concepto cultural que existe a través de la construcción de experiencias vividas en la organización que son expresadas y descritas a través del lenguaje

Comprensión del Departamento de Recursos Humanos: Es una parte de la organización que representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización en forma más específica

Comprensión del Proceso de Selección: “Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denomina candidatos - que les diferencian de los otros y les hacen más idóneos, aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (Ansorema., 1995, p.19).

Reclutamiento: Proceso por el cual se admiten, clasifican y seleccionan las hojas de vida de acuerdo al perfil establecido para el cargo.

Pruebas: Según Dessler, (1991) miden un amplio número de capacidades, habilidades y destrezas desarrolladas o por desarrollar que proporcionan información cualificada o cuantificada sobre aspectos del candidato que son requeridos para el cargo.

Entrevista: Esta tiene como propósitos conocer las características personales, la trayectoria profesional y los intereses y motivaciones del candidato de manera que nuevamente se verifican las competencias específicas para el puesto.

Referenciación: Información recolectada por medio del contacto directo con los anteriores empresas o jefes en los cuales el candidato laboró. Permite conocer cómo es percibido el candidato por sus jefes directos en las diferentes áreas y verificar la información expuesta en la hoja de vida y en la entrevista inicial.

Decisión final: Es un informe final escrito u oral, dirigido a la/s persona/s encargada de tomar la decisión; en el cual se describe al candidato según el perfil establecido, el ajuste a la organización y los requerimientos del jefe directo.

Las categorías inductivas encontradas en las entrevistas a profundidad son las siguientes:

Contexto: Tiempos y espacios en donde se desarrollan las actividades de la organización, que determinan y participan en la construcción de los significados de los actores.

Retroalimentación: Es un proceso que permite generar constantes cambios a partir de la comprensión y lectura que tienen los actores de la organización.

Calidad: Característica que predice rentabilidad y eficacia en el servicio o producto que se está ofreciendo.

Aspiración Salarial: Cantidad de dinero a la que aspira el empleado como retribución al trabajo realizado según sus competencias y la demanda del mercado laboral.

Relaciones organizacionales: es la forma como los actores interactúan unos con otros, unidos por la consecución de los objetivos propuestos en el área laboral y personal.

Creencias laborales: significados construidos a partir de la experiencia y/o conocimientos, los cuales repercuten en la comprensión que se hace del empleado y de las prácticas laborales.

Vivencias del día a día: Condiciones de la realidad que no están previstas desde lo instituido

De esta manera, es pertinente realizar esta investigación ya que la gestión de recursos humanos tiene a cargo múltiples funciones encaminadas a buscar el mejor desempeño del

talento humano con la finalidad de aumentar su productividad. Dentro de estas funciones se encuentra el proceso de selección de personal el cual ha cobrado importancia dentro de las organizaciones gracias a que es un factor que permite incrementar la calidad del trabajo, del trabajador y del producto o servicio que presta la organización. De acuerdo a esto en la medida en que se incrementa la re evaluación del proceso de selección en busca de la productividad y el beneficio de las partes, se crearán procesos culturales que darán pie a cambios en la ética empresarial y la justicia social; abriendo caminos a nuevos proyectos que estarán centrados en el desarrollo integral de la persona y por ende de la institución en la que esta trabaje. Por consiguiente se ve relevante realizar un estudio que permita detectar qué significados está manejando el personal a cargo del proceso de selección en el momento de tomar una decisión para admitir o rechazar al candidato, e igualmente, observar qué coherencia existe entre lo escrito en las organizaciones sobre el proceso de selección y los significados que son construidos por las encargadas del proceso. Es así como, en este estudio, se busca describir lo que actualmente existe, y no lo que debería ser en un proceso de selección.

Teniendo en cuenta el panorama anterior y en perspectiva con la situación laboral del país se hace necesario una comprensión de los significados que se están formando en el proceso de selección para contribuir a una selección más ética y justa tanto para el candidato como para la organización. Así mismo, apoyar la formación de los psicólogos de la Universidad de la Sabana por medio de una revisión de los actuales procesos de selección, de manera que se pueda generar una crítica constructiva ante ellos y promover el mejoramiento de estos en su actividad profesional.

Así mismo esta investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre lo instituido y lo instituyente en el proceso de selección de personal en dos empresas colombianas?. Del mismo modo el objetivo general es Identificar si existe relación entre los significados instituidos e instituyentes en el proceso de selección de personal en dos empresas colombianas. Sus objetivos específicos son: reconocer los significados instituidos en la selección de personal, Identificar la justificación de los significados instituyentes que construye el personal a cargo del proceso de selección y analizar la relación que se genera a raíz de los significados instituidos e instituyentes.

Método

Diseño

Para lograr el objetivo de la investigación, se ha buscado un procedimiento que proporcione un acercamiento a los significados que se manejan en el departamento de selección. Una forma de conocer estos significados, es por medio del lenguaje construido en el contexto de la organización. El lenguaje entendido como un constructo del actor, que carga sobre si un sentido particular, permite conocer por medio de su análisis la realidad social de la organización y por tanto del proceso de selección. De acuerdo a esto se hace necesario abordar el tema desde la metodología cualitativa, ya que, Según Jiménez (2002), los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva. En ella se plantea la reconstrucción de la investigación en donde se trabaja desde la realidad que viven los actores -variables inductivas- y sobre ella se hace ciencia. La investigación cualitativa, además de buscar el conocimiento, esta interesada en comprender la vida misma, por medio

del día a día; la cual es definida; “como el estudio que busca la comprensión a través de la descripción densa (la interpretación de las interpretaciones) y del lenguaje simbólico” (Ruiz e Ispizua,1989 citado por Jimenez,2002).

Esta nueva concepción de la investigación cualitativa, da a conocer una descripción íntima de la vida social, ya que presenta detalles del contexto, acontecimientos y escenas relevantes para los involucrados, que emergen desde las practicas sociales, en donde el investigador es responsable de la producción del sentido. Sin embargo el éxito de la investigación cualitativa depende de la conciencia implícita sobre la forma en que la gente estudiada usa el lenguaje, del lenguaje y la forma narrativa que se seleccionen para hacer los reportes y devolverlos a la población.

En cuanto a las características específicas del diseño cualitativo es importante tener en cuenta las siguientes: Apertura, flexibilidad y sensibilidad estratégica. La apertura es la posibilidad de incluir nuevos elementos dentro de diseño. La flexibilidad permite modificar en cuanto a volumen y calidad de la información recogida en la investigación. Y la sensibilidad estratégica es la posibilidad de mejorar el diseño inicial, a partir de las características encontradas en el contacto con los sujeto. (Taylor y Bodgan, 1992)

En está investigación se retoma estas características con el fin de lograr una descripción del proceso de selección en dos empresas colombianas y así llegar a dar respuesta a la pregunta de investigación.

De otra parte, la investigación cualitativa ha recibido varias críticas sobre la fiabilidad, validez y credibilidad de sus resultados y procedimientos, sin embargo este método de investigación trabaja la validez y la confiabilidad desde criterios como la credibilidad y la transferibilidad. La credibilidad se logra por la observación intensiva y la triangulación de la información recolectada y la transferibilidad por un muestreo intensivo (teórico

intencional) y por la descripción amplia. La confiabilidad de la información cualitativa depende de un investigador externo que la reevalúe y la certifique de acuerdo a la negociación de los resultados entre investigador e investigado.

Este método reconoce que existe un vínculo conceptual con la teoría de la forma según la cual, la experiencia y sus referentes empíricos, se conciben en términos de estructuras organizadas, conformadas por medio de los sentidos dados por los actores dentro del lenguaje utilizado en ese espacio específico; en donde los signos comunes son los instrumentos para cerrar la significación del sentido y ver el todo con las partes.

Para la investigación cualitativa el investigador, es el medio empleado para la recolección y análisis de los datos (MrCracken,1988 citado por Sandoval, 1996). El investigador no puede cumplir a cabalidad los objetivos de la investigación sin acudir de manera amplia a su propia experiencia, imaginación e inteligencia, ya que el conjunto de la investigación depende, para su éxito, de la relación que el investigador logre construir con las personas individuales, el grupo humano o ambos, según la perspectiva que se busque asumir desde una práctica situada y autorreflexiva.

Luego de ver como se comprende al investigador dentro de este método, se profundizará en la manera en que se analizan y trabajan los datos. La recolección de los datos se ajusta conforme se avanza en el proceso de comprensión de la realidad que se tiene bajo estudio. Los datos que se obtienen son emergentes y cambiantes en función de los hallazgos realizados durante los avances del proceso investigativo. Este plan va señalando cuáles son las estrategias de recolección de datos más adecuados de acuerdo con las características de las personas y el grado de familiaridad. (Sandoval,1996)

Según la tesis planteada, se ha seleccionado un método que permita observar y describir los diferentes matices de significados, que se maneja por medio del lenguaje en donde se

construye y estructura el proceso de selección en las dos empresas. El método de las narrativas es útil en este estudio ya que permite como primera medida, comprender la relación de los significados que justifican y mantiene los criterios de selección de personal, en las dos empresas colombianas y al mismo tiempo brinda la oportunidad de reconstruir las narrativas y cuestionarlas; moviendo sus significados y promoviendo posiblemente, nuevos procesos que favorecerán la selección de personal de dichas empresas.

En esta investigación, las narrativas se comprenden como la interpretación de la interpretación de los relatos que dan los actores, en un método sistematizado de análisis que permita comprender los significados y significantes que se emplean en el proceso de selección de las dos empresas estudiadas. Las narrativas al estar construidas por un sentido dado por el actor por medio del lenguaje; permitieron a las investigadoras dar una descripción de lo observado, y por tanto aportar una vivencia de cómo y cuáles son los significados instituidos y cuáles los instituyentes que construyen el significado del día a día en el proceso de selección de personal.

Para Gee (1986) citado por Reisman, K, (1998) el método de las narrativas tiene como objetivo, saber que es lo que dice la historia; es decir, los significados textuales de la narración. En esta medida, la anterior definición se acerca más al objetivo de estudio de esta investigación ya que la comprensión de la secuencia de intercambios conductuales o verbales son al mismo tiempo estímulo y respuesta y la función de los hechos, que permiten al narrador la organización y comprensión de las narraciones.

La clasificación de las narrativas de acuerdo al contexto donde se desarrollan, hace posible una visualización espacio-temporal de la realidad que ha vivido, vive y quiere vivir el relator y por ende un análisis más profundo del evento o situación.

La información que manejan las narrativas se fundamenta en la concepción de la experiencia como única, en donde no hay cabida para la representación real y la subjetiva ya que solo hay una, desde la actitud natural del relator. La actitud natural del narrador significa la situación y contexto que ese individuo vivió, esta viviendo o quiere vivir y que es esa, única y exclusiva posición dentro del universo la que hace que su relato sea real para el mundo. (Husserl, 1939 y Schutz, 1967 citados por Reisman, 1998)

Los datos, hechos, eventos y situaciones se trabajaron en esta investigación desde tres niveles de análisis: Atendiendo a la experiencia, contando la experiencia, y analizando la experiencia.

Atender a la experiencia: las investigadoras miran la importancia de los datos recogidos, y reflexionan sobre estos. Aquí, se hacen relevantes las posibles variables inductivas, según la experiencia del narrador.

Contando la experiencia: se refiere a la reconstrucción que tiene la historia cuando se relata de nuevo, en donde los significados contados se desplazan por otros, se adecuan al contexto y cambian. El recuento de la experiencia y la expresión de esos significados se reconstruyeron en esta investigación, por medio de las matrices las cuales permitieron replantearse la experiencia, la conducta y los conceptos trabajados en el proceso de selección de personal. (Anexo F)

Analizando la experiencia: La reconstrucción que se conforma luego de la transcripción se hace desde la variación, desplazamiento y construcción de significados trabajados por los narradores. De otra parte, es importante tener en cuenta que la representación de la información siempre tiene límites por que los significados son extraídos de las interacciones humanas las cuales son diversas, variables y dinámicas.

En resumen, el análisis de las narrativas desde estos dos puntos, permiten a los investigadores saber que es lo que quieren conocer, que es lo que pasa o pasó en ese evento, recapitulando los sucesos y experiencias para aproximarnos a conocer cómo se vive la experiencia.

Participantes

La selección de los participantes; esta orientado por dos principios, que son la pertinencia y la adecuación. El primero de estos hace referencia a la identificación de los participantes que puedan aportar la información que vaya de acuerdo con la investigación. En cuanto a la adecuación, este hace referencia a contar con los datos suficientes para así lograr una buena descripción del fenómeno.

Según estos criterios, se seleccionaron dos personas encargadas del proceso de selección sin tener en cuenta el género, pero con un rango de edad entre los 25 y 40 años ya que para esta investigación es relevante el conocimiento actualizado de los procesos de selección y que estén laborando actualmente en dos organizaciones colombianas. Las psicólogas fueron seleccionadas intencionalmente por la pertinencia de los conocimientos y experiencia laboral – dos años- en el campo de la selección de personal.

Según Reismann (1998), el análisis narrativo es un método que necesita de tiempo y atención, debido a esto y por ser un estudio cualitativo, la investigación no requiere de una muestra numerosa, por consiguiente se consideró que una muestra de dos personas es suficiente para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Así mismo y teniendo en cuenta el instrumento utilizado en esta investigación, - entrevista en profundidad- el número de casos estudiados carece de importancia, ya que lo que sí hace valido el caso, es el potencial que tiene la entrevista para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada en la vida social.

Instrumento

Para hablar del instrumento se hace necesario describir cual es el papel de las investigadoras, ya que su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas, es decir reconstruir el instrumento para darle su mayor uso, en beneficio del estudio. “El investigador trata de establecer rapport con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación” (Taylor, 1984 pag. 101). Aquí las entrevistadoras tratan de asumir la postura que el relator necesita para lograr expresar todo su bagaje emocional y conceptual, buscando una relación empática, estable y dinámica en la que cada actor aporta la parte que le corresponde para que todos aprendan mediante la reconstrucción del significado trabajado.

Para el estudio en cuestión el instrumento que se empleo fue la entrevista en profundidad descrita por Taylor (1984), que se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas los interlocutores son informantes, ellos deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

La entrevista en profundidad es un tipo de instrumento cualitativo que se caracteriza por no ser directiva, no estructurada y no estandarizada. De acuerdo a estas características se define la entrevista en profundidad como: “el encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes”. (Taylor, 1984 pág. 101), encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. La ejecución de este instrumento es una oportunidad en la que aprenden, tanto entrevistado como entrevistador, sobre las diferentes formas de enfrentar las situaciones y acontecimientos de la vida diaria.

La entrevista en profundidad permite conocer acontecimientos del pasado, significativos para el presente, o eventos a los que no se puede tener acceso por el tipo de escenario o de personas y a las prácticas sociales que han intervenido en la construcción de sentido para el actor; como también, tener un acercamiento a las experiencias humanas subjetivas, al lograr acceder a los significados, mitos o estereotipos, que se manejan en el proceso de selección. De estas categorías inductivas se enriquece la investigación cualitativa en las que se reevalúan las comprensiones teóricas por medio de la vivencia del día a día. En la entrevista en profundidad la validez y el valor del documento personal, no depende de su objetividad o veracidad, lo que se desea, es que la historia del entrevistador refleje sus propias actitudes e interpretaciones personales (Shaw 1955, págs. 2-3 citado por Taylor, 1984, p. 126). Por lo tanto el documento o datos extraídos, son válidos en la medida en que reflejan con alguna certeza la vida o situación estudiada de acuerdo a la comprensión que tiene cada entrevistado de la misma.

También permite obtener información en un tiempo relativamente más corto ya que el contexto y situación que se quiere conocer está más determinado.

Un documento puede ser definido según Valles, (1999), de diferentes maneras, un primer acercamiento es la comprensión de los documentos como los variados escritos que tienen un cierto tipo de antigüedad. La segunda definición, hace referencia a los escritos de carácter legal o los empleados para dar información pública a la comunidad. La tercera definición es la etimológica, “instruirse convenientemente sobre algo antes de tratarlo o escribir sobre ello.” (Moliner, 1984 citado por Valles, 1999 p.1030).

Para la investigación en curso, la definición que se acerca más a los conceptos tratados en el mismo es la tercera, ya que los documentos serán utilizados para instruirse en la comprensión de los pasos del proceso de selección en las dos empresas estudiadas. Y de la

misma manera, luego de comprender sus procedimientos poder escribir y profundizar en los significantes que manejan los empleados y el departamento de recursos humanos con respecto al proceso de selección.

Para lograr un acercamiento a estos documentos de manera que se logre una comprensión clara del proceso de selección, se hace necesario un tratamiento específico y unos criterios claros que represente la realidad de los significados establecidos en el proceso de selección de personal.

Según Valles, M. (1999) los documentos “significan las ideas que de una u otra manera han circulado y han fluido públicamente” de acuerdo a estos, los documentos, reglas, formatos y procedimientos escritos que se encontraran en el manual de selección de personal, comunicarán los significados que la empresa busca reflejar y vivir para escoger el talento humano, es decir, lo instituido.

En cuanto al análisis de dichos documentos, se deben tener en cuenta diferentes criterios al momento de interpretarlos. Uno de esos criterios es la reactividad la cual hace referencia a la naturalidad del contexto donde se realizan los documentos, ya que, la información se ve afectada por el hecho de encontrarse en un contexto que puede perturbar la claridad en la información. Otro criterio que se debe tener en cuenta es la exclusividad de la información, la cual hace referencia al momento histórico en el que se realizan los documentos ya que son hechos bajo situaciones únicas que no se pueden volver a realizar por medio de la observación y la entrevista a profundidad. El último criterio es la historicidad en donde los documentos tienen la ventaja de permanecer en el tiempo, si alguien los conserva o archiva.

Luego de definir los criterios de interpretación de los documentos a estudiar, es importante tener en cuenta la actividad analítica del investigador, de manera que se pueda

realizar una triangulación de toda la información recolectada en la investigación, obteniendo información empírica que enriquezca las categorías establecidas. Para este estudio se realizara una triangulación entre lo instituido es decir, los manuales de selección recolectados en la empresa y lo instituyente conformado por las entrevistas. Dicha información se clasificara en categorías deductivas e inductivas, por medio de las matrices de sentido. (ver anexo F)

Procedimiento

Los pasos a seguir para responder a la pregunta de estudio son los siguientes:

El primero fue la construcción del marco teórico a partir de la revisión bibliográfica. El segundo paso consistió en la estructuración del objetivo general y los específicos. El tercer paso fue la consecución de la muestra siguiendo los criterios establecidos para la selección de los participantes. El cuarto paso hizo referencia a atender a la experiencia de los participantes de la investigación. El quinto paso fue la elaboración de la entrevista, instrumento de investigación, en la cual se narra la experiencia del proceso de selección de personal. El sexto paso consistió en la transcripción de las entrevistas y los manuales y la construcción de las cuatro matrices (Anexo F). El séptimo paso fue la realización del análisis basado en el método de Reissmann (1993). El último paso incluyó la construcción de la discusión y las conclusiones de la investigación.

Resultados

El objetivo de la presente investigación fue describir y comprender la relación que se construye en el proceso de selección entre lo instituido y lo instituyente en dos empresas colombianas.

La información utilizada para dar respuesta a la relación entre lo instituido y lo instituyente en el proceso de selección se obtuvo por medio de dos entrevistas a profundidad realizadas a las psicólogas encargadas del proceso de selección de personal y la obtención de los manuales respectivos del mismo proceso. Para su estudio, esta información se organizó en matrices de sentido que permitieron observar las variaciones entre la información instituida en los manuales de selección y la forma como se realiza el proceso en el día a día, es decir lo instituyente.

Posteriormente, se procedió al análisis de la información por medio del método de las narrativas a través de las cuales se reconstruyeron las vivencias de los actores encargados del proceso de selección (categorías inductivas), frente a los significados de los manuales instituidos en la organización.

A continuación se presentaran los resultados de acuerdo a las categorías y subcategorías estudiadas.

Entrevista 1

En la empresa de carga nacional e internacional, la primera categoría: comprensión de la organización, es vista desde dos puntos críticos. Una, es presentada desde el servicio que presta a sus clientes de manera rápida, segura y oportuna, lo cual corresponde a los significados instituidos en la misión y visión de la organización. En el párrafo de la entrevista es expresado de la siguiente forma “prácticamente lo que a nosotros nos mantiene en el mercado es ofrecer a los clientes un servicio obviamente oportuno y con calidad, que les llegue las cosas bien y seguras a su destino,” (Matriz N° 1, párrafo 5). En el manual, los significados utilizados para referirse a esta categoría son los siguientes “Para la institución es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con

características como integridad, actitud de servicio y proactividad” (Matriz N° 2 párrafo 562).

La organización también es comprendida como un interjuego de relaciones internas y externas que la mantienen en continuo movimiento y cambio, siendo éste entendido como aval de competitividad y rentabilidad. “nosotros aparte de tener misión, visión la construcción de este tipo de filosofía es lo que enmarca el plan estratégico de la empresa esta en constante **retroalimentación**, en constante cambio y vamos a hacer este año una reestructuración a ese plan estratégico y un cambio a eso” (Matriz N° 1, párrafo 13,14). Esta narración representa el modo como la psicóloga significa la empresa basándose en los significados instituidos. Según el marco teórico expuesto estas narraciones dejan ver cómo la organización se comprende desde los paradigmas de la calidad, la cual se reconstruye con base en las necesidades que presenta el mercado. Una de las necesidades es la seguridad, la cual ha cobrado gran significado en la construcción de la sociedad colombiana. “tener unas estrategias mucho más definidas en cuanto a ese riesgo que obviamente es el narcotráfico y es el contrabando,” (Matriz N° 1, párrafo 8).

De acuerdo a estas narraciones emerge la categoría de contexto la cual involucra en esta empresa los significados de calidad y seguridad, los cuales participan activamente en la forma como se construye la organización y por ende cómo es comprendida por sus actores. De estas narraciones también emerge la categoría de retroalimentación entre procesos, en la cual se evidencia la siguiente narración: “ya que esto se debe cambiar constante mente, ya que se vuelve inmóvil y la empresa termina por dejar eso en una pancarta y se acabo”. (Matriz N° 1, párrafo 15), lo cual muestra cómo para ésta empresa el proceso de retroalimentación genera una reconstrucción de los significados instituidos a partir de las

prácticas sociales las cuales son producidas por las vivencias del día a día de los actores de la organización.

La segunda categoría estudiada; comprensión del departamento de Recursos Humanos, ha mostrado cambios significativos en sus procedimientos, según la narración de la psicóloga: “ahora el proceso de selección cuando llegué yo lo hacía el jefe de desarrollo y éste me pasaba las tres personas que él escogía, él me pasaba los tres y los veía y decía cual era el que a mí me parecía el mejor para el puesto, eso duró un mes hasta que el revolcón fue tenaz, tajante”. (Matriz N° 1, párrafo 188,190, 191). Estos cambios han ido acompañados de la estructuración de los manuales de recursos humanos en sus diferentes procesos, “La gerencia se encuentra en Rionegro y en cada ciudad hay un jefe de base y es desde ahí de donde nos documentaron los nuevos pasos” (Matriz N° 1, párrafo 28). lo cual refiere una relación estrecha entre lo instituido y lo instituyente. En el área de capacitación, los jefes directos determinaban a qué empresa contratar y qué tipo de información o habilidad requerían sus colaboradores.

Actualmente es la Jefe de Recursos Humanos quien hace el proceso de selección, presenta a los candidatos y en conjunto con el jefe directo toma la decisión de contratación. En esta transición de cambio, la construcción del departamento de recursos humanos se ha querido comprender como una serie de procesos estructurados, delimitados y estandarizados que responden a los requerimientos del cliente interno, sin embargo se encontraron incongruencias entre lo instituido y lo instituyente de la siguiente manera “(en la entrevista) se valida la información que se haya derivado de la evaluación técnica o psicológica” (Matriz N° 2, párrafo 641) y la narración de los procedimientos que ha ejecutado en el día a día en donde no se evidencia la aplicación de las pruebas antes de pasar el candidato al jefe directo: En la primera entrevista, si el tiempo me lo da y si la

persona es asequible yo voy más allá, inclusive le digo “tiene tiempo” o me demora más con esa persona, o el jefe le hace la entrevista ahí mismo,” (Matriz N°1, párrafo 126). En resumen, los significados instituidos han sido incorporados por la psicóloga; sin embargo las practicas laborales que involucran las variables de tiempo y flexibilidad que rodean el proceso, resignifican los pasos a ejecutar, construyendo la comprensión del departamento de Recursos Humanos con los pasos comprendidos como más significativos dentro de la práctica laboral en la cual se desarrollan.

Es así como emerge la categoría de vivencias del día a día. Esta categoría muestra cómo las circunstancias laborales, entendidas como el manejo del tiempo y la efectividad del resultado, reconstruyen los significados que tenían anteriormente los pasos de las pruebas psicotécnicas, dejándolo como un paso posible más no necesario dentro del proceso de selección de personal; debido a que, como lo ha mostrado la vivencia, las pruebas psicotécnicas no aportan información relevante, sí la psicóloga piensa y cree que tiene la información necesaria para tomar una decisión por medio del paso de la entrevista.

El jefe de Recursos Humanos es quien se encarga de ejecutar los pasos establecidos por la organización ya que para ésta, el seguimiento de instrucciones y normas tiene un significado de efectividad y eficiencia. Un ejemplo de ello es la siguiente frase: “A ver el proceso de selección tiene muchísimas cosas, muchísimas, tiene muchos procesos,” (Matriz N°1, párrafo 29), en esta parte de la entrevista se hace referencia a los pasos de reclutamiento, preselección, pruebas psicológicas, entrevista y toma de decisión, pasos que anteriormente no se realizaban sistemáticamente y que han repercutido significativamente, disminuyendo el índice de rotación y de infracciones en las diferentes áreas de la organización, según el reporte de los indicadores de gestión.

La tercera categoría: comprensión del proceso de selección, abarca diferentes subcategorías. La primera subcategoría denominada Reclutamiento es construida desde dos comprensiones de lo que es un buen trabajador: en la primera comprensión lo instituyente es narrada de la siguiente manera: “un buen trabajador en un ámbito no psicológico es que cumpla con el contrato, ósea que cumpla con las reglas de la organización, que llegue a la hora, que no se equivoque, eso se logra ver” (Matriz N°1, párrafo 204). En la segunda comprensión expresada en el manual, el buen trabajador debe tener las siguientes características: “Para la institución es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con características como integridad, actitud de servicio y proactividad” (Matriz N° 2, párrafo 562) y “es importante que tenga experiencia en el sector” (Matriz N° 2, párrafo 593). De esta manera se sigue evidenciando como los significados instituyentes proporcionados por las categorías de contexto y por la vivencia del día a día dentro de la organización, son más significativas para la psicóloga que lo instituido en los manuales de la empresa.

Es la psicóloga encargada del proceso quien “reassigna” los significados y el sentido que tiene para la empresa el buen trabajador, posiblemente ella ha comprendido durante las practicas laborales, que las personas que son puntuales y que hacen lo que se les dice son vistos por los demás como buenos trabajadores y que con estas conductas se puede asegurar que el candidato tenga las “características de integridad, actitud de servicio y proactividad” (Matriz N° 2, párrafo 562), según lo establecido por el manual de selección.

En la construcción del proceso de selección dentro de la subcategoría de reclutamiento se encuentra la definición del perfil, este es el resultado de los significados establecidos por los jefes directos y la psicóloga en el momento de establecer el cargo requerido, estos significados construyen las competencias y destrezas que el candidato deberá tener. “a ver,

básicamente los perfiles y los manuales están hechos conjuntamente con los jefes directos de esas personas,” (Matriz N°1, párrafo 37). De la misma manera estos significados determinan las pruebas técnicas a usar y las variables de sexo, edad y disponibilidad de tiempo. En cuanto a la relación entre lo instituido y lo instituyente en la comprensión del proceso de selección se puede decir que la construcción de perfiles se realiza de acuerdo con los pasos instituidos en el manual de selección de personal. “En el evento de no existir la descripción y el perfil del cargo, estos serán elaborados conjuntamente con el Jefe Inmediato, el superior y la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Administrativos” (Matriz N°2, párrafo 581). También se pudo observar, de acuerdo a las anteriores narraciones, cómo las relaciones organizacionales, categoría de este estudio, permite el ajuste entre lo instituido y lo instituyente en cuanto a la construcción del perfil del cargo, debido a que cómo narra la psicóloga entrevistada, los jefes hablan el mismo lenguaje y por tanto cuando se comunican están hablando no sólo con esa persona sino con la comprensión que tiene de la organización - en la medida en que cada actor pertenece a ésta -, haciendo que la comunicación sea dinámica y eficiente frente a los objetivos de la organización.

En cuanto a la subcategoría de aplicación de pruebas, en la empresa 1 actualmente no se realizan pruebas psicotécnicas, sólo de conocimientos, las cuales son aplicadas por los jefes directos. Las pruebas no se realizan porque la psicóloga no confía en la información que proporcionan. Sin embargo en el manual de selección la realización de estas es un requerimiento para el proceso.

En las narraciones de la entrevista sobre la aplicación de pruebas, se observan las categorías de contexto y creencias laborales en la medida en que, en la primera, la necesidad de seguridad en los proceso de selección hace que la psicóloga le otorgue total confianza a las pruebas técnicas las cuales según ella, arrojan resultados numéricos los

cuales son comprendidos como más objetivos y cercanos a la realidad del desempeño del candidato. “y por este medio hay una mayor objetividad, (calificar las pruebas por expertos)” (Matriz No. 1, párrafo 80). Respecto a la segunda categoría creencias laborales la concepción que se refleja en cuanto a la aplicación de pruebas, es que los empleados con mayor experiencia son los expertos en su labor y por tanto se les da la autoridad de identificar, por medio de un examen, cual es el empleado que posee las capacidades para el cargo en cuestión.

En cuanto a la subcategoría de entrevista con el psicólogo; de acuerdo a la entrevista, ésta se centra en detectar si el candidato posee las competencias establecidas y especialmente si tiene la capacidad de adaptarse al clima de la empresa. En la información reportada por el manual de selección se encuentra la misma Información: Uno de los requisitos para ingresar a la organización es “evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización” (Matriz N° 2, párrafo 606).

Al mismo tiempo, en la narración recogida se observaron algunos criterios de selección, evidenciados en la subcategoría de la entrevista, estos son; la edad entre los 20 y los 35 años, el salario y la actitud de servicio y sencillez entre compañeros. Los criterios mencionados se sustentan desde los significados de efectividad y agilidad manejados por la globalización, los cuales han construido un clima organizacional informal en donde prima la mejor idea o iniciativa y un liderazgo conciliador que muestre resultados a corto y largo plazo. Dichos significados miden a los empleados en términos de alto rendimiento, entendido como la ejecución de una tarea en corto tiempo y sin equivocaciones, realizada a un bajo costo y con la misma eficiencia. Esto se evidencia con la narración de la psicóloga en el momento de entrevistar a una candidata para el cargo de Director Administrativo: “básicamente tenía tres candidatos al final entre una señora que tenía una muy buena

experiencia, pero su actitud no era la más cordial de todas. Era una señora muy seria y todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos” (Matriz N° 1, párrafo 102,103,104,105). En otra narración se evidencia la construcción de los significados de efectividad, “los jefes quieren encontrar una persona que haga lo que ellos necesitan, que cumpla con las reglas de la organización que llegue a la hora, que no se equivoquen.” (Matriz N° 1, párrafo 203). Sin embargo en estas narraciones se encuentran incongruencias entre la comprensión de lo que es un empleado bueno para la empresa y los criterios que verdaderamente repercuten en la decisión de contratación, ya que como fue narrado en la entrevista la señora no continuó en el proceso por la percepción de demasiada seriedad que tuvieron el jefe directo del cargo vacante y la jefe de selección.

Respecto a la relación entre lo instituido y lo instituyente en la subcategoría de la entrevista se encontraron los siguientes resultados. Los criterios de edad y servicio al cliente que están establecidos en los manuales de selección también son utilizados en la entrevista, lo cual deja ver la interiorización de los conceptos instituidos y su adecuación frente a los conceptos instituyentes que maneja la psicóloga. De otra parte los conceptos de sexo y modo de vestir juvenil no son criterios instituidos, mientras que si representan un significado con sentido en el momento de seleccionar al candidato. Con lo cual se puede decir que para esta empresa, los significados instituyentes como modo de vestir y sexo adquieren una mayor importancia que los instituidos en el momento de construir los criterios de selección, ya que los significados instituyentes están confirmados y reconstruidos por la categoría de las vivencias del día a día calificadas como efectivos dentro del clima organizacional y el medio externo – globalización y cliente externo –.

Los criterios anteriormente mencionados discriminan de forma injusta a los candidatos impidiendo que el proceso de selección beneficie a las dos partes, empresa y empleado;

debido a que, al tomar estos criterios sin mirar primero las competencias del candidato se puede perder un empleado eficiente que daría mejores resultados que un empleado bien vestido y joven.

Las siguientes subcategorías de referenciación y visita domiciliaria, cobran un mayor significado para el proceso en la medida en que permiten asegurar la información recogida en la entrevista con la psicóloga. Estos dos procesos se hacen más rigurosos y necesarios si son para cargos operativos y auxiliares en los cuales el empleado tiene un manejo directo de la mercancía o se encuentra en una situación económica apremiante; por lo cual el candidato está expuesto a realizar actos ilícitos “a ver por ejemplo, yo me detengo mucho en el contexto actual de la persona entonces digo hay cargos en el que, no es un perjuicio es algo muy puntual, y es que hay cargos donde se sabe están más vulnerables a sobornos y les digo pilas esta persona es joven, soltera, o esta persona es mamá soltera, vive sola y está pasando por aprietos económicos, entonces ellos se ponen a pensar” (Matriz N° 1, párrafo 206). En esta narración de las subcategorías de referencias y visita domiciliaria también sobresale la categoría de contexto debido a que los acontecimientos y circunstancias económicas y familiares que rodean al candidato, hacen necesaria o no, la ejecución de estos dos pasos, por lo cual se observa como las prácticas sociales reconstruyen y crean nuevos significados que construyen lo instituido en el proceso de selección de personal.

Por último, en la comprensión del proceso de selección de personal entra en juego la subcategoría de la formación del psicólogo encargado del proceso, en este caso la psicóloga ha establecido los siguientes criterios de selección en donde califica a un candidato como apto para trabajar en la empresa: si la expresión de sus ideas son ordenadas y no tiembla al hablar. “A mi me gusta que la gente hable claro, que no se enrede hablando, que empiece

por lo primero o por lo último eso no me importa pero que sea ordenada mentalmente.” (Matriz N° 1, párrafo 210).

Estos criterios están contruidos desde la comprensión de las funciones que ejecutan la mayoría de los empleados, las cuales involucran las habilidades de organización, planeación y agilidad los cuales requieren según la psicóloga, de una estructura mental organizada.

Otro categoría que reconstruye el proceso de selección son las vivencias del día a día, la cual involucra la disponibilidad de tiempo que se tenga para realizar el proceso de selección por parte de la psicóloga encargada. Si no se dispone de tiempo, los pasos del proceso como las cartas de agradecimiento por haber participado en el proceso de selección y el informe de los tres candidatos seleccionados, no se ejecutan por completo. Estos pasos son reemplazados por la comunicación verbal, en el primer caso con una llamada telefónica y en el segundo haciendo una presentación del candidato directamente con el jefe que solicita el personal. Los cambios mencionados son resignificados por la comprensión de que son un gasto para la organización en tiempo y dinero. “pero el año pasado no alcance a hacer muchos informes porque es algo como engorroso, “ (Matriz N°1, párrafo 157).

De esta manera se evidencia que la construcción del proceso de selección es informal frente al manual establecido en los significados instituidos. En el manual se encuentra la siguiente información: “Las personas que habiendo participado en el proceso, no sean vinculadas, recursos humanos les enviará cartas de agradecimiento por el interés demostrado. (Matriz N° 2, párrafo 646).

La última subcategoría: decisión final, no evidencia una retroalimentación continua entre los procesos de pruebas técnicas realizados por los profesionales de cada área, la

información recogida en la entrevista y la visita domiciliar, dejando aislados los diferentes pasos del proceso hasta llegar a la decisión final con los jefes directos.

En cuanto a la categoría de retroalimentación se puede decir que hay proceso de retroalimentación entre los actores participantes, es decir candidato, entrevistador y jefes directos. Sin embargo, esta misma retroalimentación no se ha generado entre procesos como se ha descrito anteriormente. Esta diferencia puede estar justificada por la variable tiempo la cual reconstruye lo que está establecido en el manual a partir de las vivencias del día a día.

De los resultados anteriormente mencionados se puede decir que la empresa tiene definida la misión y visión las cuales estructuran las demás actividades de la organización. La relación encontrada entre los significados instituidos e instituyentes es la siguiente: la relación entre lo instituido y lo instituyente se evidencia en la manera como la psicóloga reconstruye los conceptos instituidos, aplicando - la mayoría - a su modo de proceder, teniendo en cuenta la categoría de vivencia del día a día, como las circunstancias de tiempo en las cuales se desarrolla el proceso. En esta relación entre lo instituido y lo instituyente las palabras utilizadas en las prácticas sociales, se ajustan a las construcciones instituidas en donde se cambia la forma de nombrar el concepto sin modificar su significado. Un ejemplo de ello son las siguientes frases: “era una señora muy seria y todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos y yo pensé. Está señora se me va a enloquecer acá y va decir esto es un circo” (Matriz N° 1, párrafo 102,103,104). En el manual de selección estos significados están expresados de la siguiente manera: “evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización” (Matriz N° 2, párrafo 606). Es decir que el significado del criterio de selección de ajuste al clima organizacional, se mantiene tanto en lo instituido como en lo instituyente pero la forma de expresarlo es diferente.

Entrevista 2

Esta empresa tiene como razón de ser la elaboración de muebles en madera prefabricada. La categoría de comprensión de la organización es entendida como una estructura jerárquica que esta en crecimiento y que cumple funciones en su mayoría operativas. La organización se desarrolla por medio de las relaciones familiares a nivel directivo, quienes se encargan de estructurar los procesos y funciones de la organización según las circunstancias del momento.

En la primera categoría comprensión de la organización no aparece establecida la misión ni la visión de la organización ya que los parámetros y estructura de la empresa se construyen de acuerdo a los resultados económicos del área comercial. “estamos, a pesar de llevar tantos años en el mercado, como en un proceso de expansión, estamos creciendo cada vez más, creando departamentos que no existían.” (Matriz No. 3 párrafo 311). Los nuevos departamentos como cartera, servicio al cliente, gerente de venta corporativa y gerente de logística se han creado por la necesidad de establecer un control sobre los nuevos clientes y la calidad del producto. “es como la necesidad de un cargo, lo empiezan a evaluar,” (Matriz No. 3 párrafo 327).

Dentro de la narración de la categoría de comprensión de la organización emerge la categoría de contexto la cual esta comprendida en esta empresa por las demandas del mercado nacional y la seguridad.

Respecto a la relación de significados entre lo instituido y lo instituyente no hay un documento escrito que, para este estudio, represente los parámetros instituidos que expresen la misión, la visión y el plan estratégico de la organización. Sin embargo se puede asumir de acuerdo a la narración que hace la psicóloga del funcionamiento de la organización, que los significados instituidos de la misión y visión de esta empresa están

establecidos desde las comprensiones de los propietarios. Dos de esos significados son la expansión empresarial que actualmente se está gestando y la urgencia de estructurar los procesos para mejorar el producto.

La segunda categoría, comprensión del Departamento de Recursos Humanos es entendida como el departamento que ejecuta las funciones definidas por las gerencias en lo que se refiere a los procesos de contratación y selección; por lo cual el departamento sólo tiene repercusión en la organización, en la medida en que las gerencias así lo vean conveniente. Así mismo las funciones del departamento se han construido a causa del aumento en la fuerza comercial y operativa lo cual requería el establecimiento de procesos que controlaran la vinculación y los resultados esperados por la organización. “aquí hay gran movimiento en selección, o sea, constantemente se está recibiendo personal. El personal que más se recibe es el operario.” (Matriz No. 3 párrafo 365).

En cuanto a la categoría de contexto, se puede decir que esta categoría es una de las causas por las cuales se crea el departamento de Recursos Humanos debido a la demanda del mercado y la necesidad de la empresa de asegurar que los empleados que ingresan cumplan con las metas institucionales y no cometan hurtos dentro de la organización.

De esta manera el departamento de Recursos Humanos es comprendido como un departamento en donde se ejecutan las ordenes y requerimientos de las gerencias ya que los procesos que se crean, sólo significan para la empresa en la medida en que tengan sentido para los directivos; de lo cual se desprende la reducida participación, según la narración de la psicóloga entrevistada, en la construcción de nuevos cargos, en las decisiones pertinentes a los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño. Otro factor que describe la manera como se comprende el departamento de Desarrollo Humano es la ubicación de la psicóloga en la categoría de Jefe dentro del organigrama de la empresa. Esta

ubicación no le permite involucrarse en las reuniones de los directores de los departamentos, le impide tomar decisiones y por cumplir el conducto regular le debe reportar sus actividades y opiniones al director financiero, quien es su jefe directo y que según la psicóloga, no conoce de recursos humanos. Esta situación hace que la construcción de los pasos del proceso de selección este en manos de los gerentes y directivos quienes no están informados de cómo se estructuran los procesos del departamento de Recursos Humanos.

De la narración expuesta sobre la comprensión del departamento de Recursos Humanos se hace visible como se construyen las relaciones en la organización, siendo esta una categoría inductiva que aporta a este estudio la siguiente información: debido a que la psicóloga no hace parte de la familia dueña de la empresa esta no tiene la participación que requiere el cargo y el impacto de sus funciones. Y de la misma manera al ser éstas relaciones unidireccionales, la psicóloga no tiene la posibilidad de exponer sus apreciaciones, lo cual hace que el departamento de recursos humanos no se construya de acuerdo con las necesidades que la psicóloga observa en el día a día, sino según las vivencias de los directivos de la organización.

De la misma manera la cantidad de personas que integran el departamento teniendo en cuenta la población empleada, indica el impacto del mismo dentro de la organización “yo soy el departamento de recursos humanos, yo soy la única de recursos humanos y solo estoy yo en ese departamento” (Matriz No. 3 párrafo 354). Haciendo referencia a la misma psicóloga entrevistada.

En cuanto a los procesos propios del departamento de Desarrollo Humano no se observa una estructura definida por lo cual, son las requisiciones que han hecho los diferentes departamentos, los que han construido los procesos del área de Recursos

Humanos; con lo cual, los significados que son construidos como instituidos en esta organización proviene de las prácticas sociales que tiene los diferentes gerentes de la empresa, es decir los significados instituyentes que han practicado y comprendido estos actores y que han obtenido buenos resultados en el día a día. En este párrafo se hace referencia a las requisiciones “y depende del requerimiento. Depende del jefe inmediato,” (Matriz No. 3 párrafo 419). De acuerdo a la información recogida en la entrevista y los datos del manual de selección, la relación entre lo instituido y lo instituyente con respecto a la categoría de la comprensión del departamento de Recursos Humanos, se construye desde los significados que cobran sentido en un medio convencionalizado, en este caso la empresa, en donde se incorpora una intención en un mensaje; en la medida en que la intención que tiene el mensaje expresado por los directivos de la empresa, posee sentido para el receptor es decir para la psicóloga encargada. Es así como, en el momento en que la psicóloga comprende estos significados instituyentes se construye el departamento de Recursos Humanos y en la medida en que ella los ejecuta se construyen los procesos instituidos.

Debido a lo mencionado anteriormente se analiza cómo la relación entre lo instituido y lo instituyente en esta empresa se construye de forma inversa es decir lo instituido es construido por lo instituyente. En esta construcción sobresalen las categorías de relación y contexto en la medida en que la primera es el medio utilizado para que la psicóloga encargada del proceso ejecute los significados construidos por los directivos de la organización. Y en cuanto a la segunda categoría de contexto, se dice de esta que aporta información sobre como las necesidades del medio que producen un aumento en las requisiciones de personal, construyen los procesos de selección.

Pasando a la tercera categoría: comprensión del proceso de selección de personal. El objetivo del proceso de selección no tiene resonancia significativa en los significados instituidos: “el proceso busca incrementar la productividad del personal mediante la identificación de las habilidades, aptitudes que redunden en beneficio mutuo....” (Matriz No. 4 párrafo 649) el objetivo del proceso de selección narrado en la entrevista es “cubrir las necesidades de los diferentes departamentos” (Matriz No. 3 párrafo 334). De nuevo se observa en esta empresa, como la comprensión del proceso de selección esta condicionado por la categoría de contexto la cual construye y proporciona al proceso de selección los significados instituidos. En las subcategorías sucede lo mismo.

En la subcategoría de reclutamiento, las hojas de vida no están en una base de datos como lo establece el manual de selección. Además el reclutamiento de hojas de vida tiene como única fuente los recomendados de los mismos empleados, mientras que en el manual de selección se habla de “se establece un tipo de fuentes de obtención de hojas de vida que se adecuen a las exigencias del cargo.” (Matriz No. 4 párrafo 663). De esta manera se evidencia una relación inversa frente a lo planteado en el marco teórico, en donde lo instituido es percibido como el fundamento para la construcción de los significados instituyentes; dado que en esta empresa los significados instituidos son el resultado de la ejecución de lo instituyente en el día a día, en este caso manifiesto en el paso de reclutamiento, en donde los significados instituyentes prevalecen como características en el contexto de la organización y de esta manera, contribuyen a la construcción del proceso de reclutamiento instituido.

Otra categoría que confirma la afirmación anterior es la de contexto la cual involucra la seguridad, que en esta empresa aparece de la siguiente manera: “aquí se usa mucho los recomendados, por los otros empleados” en esta narración se visualizan los significados de

los gerentes de la empresa, quienes creen que las personas conocidas por sus empleados son confiables.

Dentro del proceso de reclutamiento se encuentra la definición de perfiles los cuales son contruidos desde los significados de los procesos que dependen en gran medida del día a día. “pero dependiendo del requerimiento que se tenga. Hay veces, así tu no quieras, el perfil tienes que reacomodarlo” (Matriz No. 3 párrafo 272, 273). Esto demuestra la necesidad de estructurar los procesos del departamento y una clara tendencia a la improvisación, la cual es sustentada por la confianza que tiene la psicóloga de esta empresa en su propia experiencia, basada en la formación académica que recibió.

En cuanto a los criterios establecidos en el perfil, esta organización los ha construido desde los significados y los estereotipos de los directivos, enmarcados en la categoría de creencias laborales. Según esta comprensión los criterios varían de acuerdo a la persona que requiera el personal: “el gerente de ventas, le gusta trabajar con mujeres y que sean bonitas, no gorditas, porque piensa que son más descomplicadas para trabajar. En cambio al Gerente Administrativo, le gusta trabajar con hombres. Porque ellos no se embarazan y todo lo que conlleva eso.” (Matriz No. 3 párrafo 529,530). El primer estereotipo que muestra la categoría de creencias laborales es: las mujeres bonitas y delgadas son más descomplicadas para trabajar, puede estar construido por la creencia basada en que el producto entra por los ojos y una mujer bonita presenta los productos de una manera más agradable y convincente, logrando mayores ventas. Lo cual convierte a esta creencia en un criterio de selección que asegura la consecución de los objetivos del cargo. Esta narración también deja ver los significados que construye la organización de las mujeres y en las mujeres en el ámbito laboral; ser bonita y no estar dispuesta a quedar en embarazo o no tener hijos que restrinjan sus funciones laborares.

El segundo estereotipo, les gusta trabajar con hombres, porque ellos no se embarazan y todo lo que conlleva eso, es utilizado en el área administrativa como criterio de selección, debido a que las labores administrativas son procesos consecutivos que no permiten recesos y por tanto uno de los requerimientos de este perfil es que tengan una disponibilidad completa que les permita continuar de manera indefinida las funciones del cargo y así lograr los objetivos del mismo.

Adicional a estos, hay criterios como lugar de vivienda, madres solteras y experiencia laboral que son construidos con relación a las funciones del cargo, en especial en el área operativa. Con respecto al lugar de vivienda y madres solteras que tengan hijos, estos criterios cobran importancia para esta organización en la medida en que las asocian con la posibilidad de retardos al inicio de la jornada o ausentismos frecuentes. Con relación al criterio de experiencia laboral se observa que es un factor determinante en el momento de ingresar a la organización. “en realidad, aquí lo que cuenta es la experiencia, si saben entran,” (Matriz No. 3 párrafo 537) Es así como la categoría inductiva de contexto- y las prácticas sociales construyen los significados de los procesos instituyentes de la organización. Así mismo es importante destacar que estos criterios son discriminatorios ya que las circunstancias de los candidatos no demuestran las capacidades que tienen ni las limitan y por tanto al tener en cuenta estos criterios no se esta seleccionado a las personas sino a unas circunstancias temporales.

La siguiente subcategoría, pruebas, esta construida por los significados de tiempo en cuanto a su rentabilidad, eficiencia y rapidez en su aplicación y calificación, para tomar una decisión. “Estuve trabajando MPI, pero ya no, porque, es súper larga, de 600 preguntas, es una prueba de personalidad, se puede calificar manualmente, pero es súper engorroso.” (Matriz No. 3 párrafo 304). Lo cual demuestra que las pruebas no son escogidas según el

perfil del cargo, sino de acuerdo a las vivencias de la psicóloga, las cuales le han hecho resignificar la trascendencia e importancia de la aplicación de prueba para obtener la información necesaria del candidato.

Haciendo referencia a la relación entre los significados instituidos e instituyentes, se puede decir que no se cumplen lo establecido en el manual de selección en donde se expresa que: “Las pruebas son previamente seleccionadas, las cuales permiten medir actitudes, aptitudes y habilidades indispensables para desempeñar el cargo, también permiten conocer algunos rasgos de personalidad de los candidatos”. (Matriz No. 4 párrafo 686). Y como se observa en la narración de la psicóloga las pruebas no son seleccionadas según los significados de medición de las habilidades del cargo, sino de los significados que enmarcan la categoría de contexto con respecto a la facilidad de las pruebas para su aplicación y calificación, las cuales han funcionado exitosamente en las practicas sociales. Es así como las pruebas de aptitudes, las cuales deben ser aplicadas para todos los cargos según el manual de selección, sólo se utilizan para el cargo de secretaria ya que la aplicación y calificación es rápida y sencilla.

La siguiente subcategoría; la entrevista de selección presenta una variación en la significación de su objetivo. En el proceso del día a día la entrevista tiene como fin verificar si la información que el candidato expuso en su hoja de vida es cierta, mientras que en el manual de selección la entrevista tiene como objetivo establecer si el candidato cumple con el perfil. Los siguientes párrafos hacen referencia a esta diferencia: “pues la entrevista yo la hago más de verificación de datos” (Matriz No. 3 párrafo 404), mientras que en el manual la entrevista tiene como objetivo principal “establecer si el candidato cumple con los requisitos mínimos del cargo y determinar si la persona está interesada en el cargo vacante”. (Matriz No. 4 párrafo 681). Cuando el cargo solicitado es directivo la

entrevista no es realizada por la psicóloga ya que son los mismos directivos los que se encargan de hacer todo el proceso, “me refiero, si es una persona ya de un muy alto cargo, solo evalúa el presidente,” (Matriz No. 3 párrafo 338). Lo cual si esta establecido en el manual de selección: “Esta entrevista puede ser realizada por el jefe inmediato o por el jefe de selección y desarrollo.” (Matriz No. 4 párrafo 680)

En esta subcategoría un criterio de discriminación, que se refleja en la categoría inductiva de creencias laborales y que incluyen tanto a los hombres como a las mujeres, es tutear en la entrevista. “hay personas que no les gusta que en la entrevista lo tuteen, y no más porque lo tutearon, esa persona no va a trabajar, olvídate,” (Matriz No. 3 párrafo 437). Esto evidencia nuevamente la necesidad de resignificar los pasos establecidos en el manual para logra su aplicación y así proporcionarle al proceso las herramientas necesarias que permitan emitir resultados acordes a las habilidades requeridas por la organización.

En la subcategoría de verificación de referencias, esta no se realiza ya que, según narra la psicóloga, la mayoría del personal que entra es recomendado por los mismos empleados, lo cual es sustentado por los significados de confianza y seguridad de los directivos, enmarcados en la categoría de contexto de acuerdo con las circunstancias actuales de Colombia. Así mismo, dentro de la categoría de contexto, el valor que representa el tiempo en esta organización como en las demás, hace que se modifiquen los significados y con ellos las prácticas laborales instituidos en la organización, en donde por falta de tiempo de la psicóloga este paso no se realiza. Por último en esta subcategoría, se puede decir que este paso si tiene sentido para la psicóloga, dentro del proceso de selección ya que es asumido en la entrevista cuando la encargada del proceso verifica los datos del entrevistado, sin embargo no se retoma como un paso adicional según los significados instituidos en el manual.

En la subcategoría: formación del psicólogo la formación conductista de la psicóloga tiene un papel primordial en la construcción el proceso de selección dándole gran significado a los resultados que ha obtenido en las vivencias de los diferentes procesos de selección. Esta experiencia la ha llevado a cambiar la comprensión de la realidad en el momento de ejecutar y planear un proceso, las decisiones que toma y su conducta. “y cuando entran a trabajar, la misma empresa donde entren, no más les cambia el enfoque, se empiezan a ver otras cosas”. (Matriz No. 3 párrafo 258). Esto permite evidenciar, cómo la organización busca personas que manejen sus mismos significados; ya que la psicóloga al igual que la organización construyen los significados instituidos desde las practica sociales que se construyen a partir de la experiencia del día a día, categoría de esta investigación.

En la última subcategoría decisión final; no se tiene en cuenta el informe final de la Jefatura de Desarrollo Humano ni su concepto final. Esto es justificado en esta empresa porque los significados instituyentes sólo cobran sentido, convirtiéndose en significados instituidos, en las relaciones establecidas entre los directivos – donde no hay cabida para la psicóloga- ya que son ellos quienes toman la decisión de contratación.

Como se ha podido observar esta empresa se ha construido por medio de la experiencia de los sucesos de la vivencia del día a día. Los significados que trabaja: experiencia, tiempo y circunstancias, provienen del incremento en la producción – contexto- la cual ha requerido la construcción de nuevos departamentos que le permitan controlar y mantener los clientes. Sin embrago los procesos que se manejan en el departamento de Recursos Humanos no se cumplen por completo, lo cual ha contribuido a que la construcción de los criterios de selección tengan sentido en la medida en que significan para los directivos o jefes y sólo así el candidato sea aceptado en la organización. Lo cual genera que el proceso

de selección sea creado bajo unas bases que no aseguran igualdad de condiciones para todos los candidatos.

El análisis de las entrevistas y los dos manuales de cada una de las empresas permitieron realizar una comparación entre dos estilos organizacionales en los cuales se pudo observar como la cultura organizacional afecta de forma directa todos los procesos institucionales.

Uno de los puntos más importantes es el tipo de relaciones que se construye en las dos organizaciones estudiadas a partir de su organigrama institucional. En la empresa 1 se opera bajo un organigrama horizontal ya que es una organización de asociación con diferentes representantes legales. Ésta, esta construida con base en una misión y visión establecidas en la cual todos los entes de esta, tienen la posibilidad de participar en los procesos y del mismo modo tomar decisiones importantes para el bienestar de la empresa generando que las relaciones entre los miembros sean bidireccionales lo cual permite una constante retroalimentación y cambio organizacional. En comparación, la empresa 2, por ser una empresa familiar, tiene una estructura marcadamente jerárquica, sin una misión y visión definida; produciendo unas relaciones organizacionales unidireccionales en las cuales la gerencia es el único actor participante en el momento de tomar una decisión o establecer un proceso dentro del departamento de Recursos Humanos De acuerdo a esto, la empresa 1, ha construido procesos estructurados en donde lo instituyente es vivenciado a partir de lo instituido, siendo este retroalimentado por las vivencias del día a día, (instituyente) En cuanto que para la empresa 2 la institucionalización de los procesos parte de los significados instituyentes.

Como consecuencia de esta cultura organizacional el proceso de selección de personal se ve afectado de dos maneras diferentes: en la empresa 1 la psicóloga es un actor activo en

la organización y en la ejecución del proceso de selección de personal. Esto se evidencia en la categoría de toma de decisión final en donde el concepto emitido por la psicóloga es un factor determinante. Para la empresa dos la psicóloga es comprendida como un instrumento de ejecución y control del proceso de selección, sin tener una participación en la toma de decisiones y/o en algunos procesos gerenciales. Esto se evidencia cuando la psicóloga narra que hay: “A veces, dentro de las personas que les paso, puede que las niñas hayan sido las que mejor hayan pasado mi prueba, los puntajes más altos en mi entrevista y todo, pero no les gustan a los jefes inmediatos, definitivamente no les llenan sus expectativas”, (Matriz N° 3, Párrafos 428,429).

Discusión

La presente investigación aborda el proceso de selección desde una perspectiva constructivista permitiendo generar el análisis de las narrativas de dos psicólogas encargadas del proceso de selección, para así determinar la relación que existe entre el significado instituido e instituyente.

Las entrevistas realizadas proporcionan una descripción de cómo se realiza el proceso de selección de personal en dos empresas colombianas. En ellas, se observa cómo los significados se construyen en la interacción de las relaciones laborales y las prácticas sociales basadas en significaciones externas que involucra el contexto que influyen en la organización. En las dos empresas, la relación de los significados instituidos e instituyentes son el resultado de los significados compartidos entre: la comprensión que tiene los propietarios de su organización, la razón de ser de la empresa y las necesidades que requiere el mercado. De esta manera se confirma lo enunciado por Bruner “los significados no se constrúan individualmente, sino que son el resultado de la cultura, es decir vivimos públicamente, mediante significados públicos y procedimientos de interpretación y

negociación compartidos” (Bruner, J., 1992, p. 29). De esta manera la categoría inductiva de contexto y de relación en la organización reafirman esta idea.

Sin embargo, es importante destacar la variación en la construcción de significados en las dos empresas, ya que la primera posee una estructura establecida desde la misión y visión de la organización lo cual hace que sus significados instituyentes estén enmarcados dentro de los significados instituidos, mientras que la segunda empresa al no tener ésta estructura establecida, construye los significados instituidos desde los instituyentes.

La variación en la construcción de significados hace que la empresa 1 mantenga un círculo dinámico de conceptos, que manejan todos los empleados de la organización, es decir un proceso constante de retroalimentación; en donde los actores resignifican los conceptos creando nuevas comprensiones que les permitan ajustarse a los requerimientos de las necesidades del día a día de la organización, de acuerdo con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la misma, es decir de los significados instituidos. De esta manera las relaciones interpersonales y el clima organizacional se ven beneficiadas debido al proceso de retroalimentación, el cual construye una coherencia interna entre los significados compartidos y las conductas que realizan en conjunto.

Al mismo tiempo los significados emergentes, son delimitados y resignificados por la categoría de contexto en el cual se desarrollan, ya que según Bruner, J., cada significado tiene sentido desde la intención que le ha dado el hablante en cuanto este está en ese tiempo y espacio determinado. Es así cómo, para la empresa 1 el contexto en donde se ajustan los significados de los empleados es en la informalidad, sencillez y dinamismo de los mismos, convirtiéndose estos en criterios de selección. Un ejemplo de esto es la narración que hace la psicóloga de la empresa 1, sobre un criterio que tuvo en cuenta en la entrevista de selección para determinar si la candidata se ajustaría o no al ambiente de la organización “y

todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos”, (matriz No.1, párrafo 105). haciendo referencia al aspecto formal y rígido que presentaba esta candidata, el cual podría presentar alguna dificultad en el momento de entablar las relaciones con sus compañeros de trabajo. Estas narraciones evidencian cómo el contexto enmarcado en la calidez y sencillez reconstruyen los significados instituidos en los pasos de entrevista y decisión final de acuerdo con el manual de selección.

Sin embargo este contexto, que en sí es beneficioso para la organización, no lo es para los candidatos que están participando en el proceso de selección ya que los significados de sencillez y calidez están definidos por el imaginario histórico desarrollado en el día a día y las conductas que los empleados practican. De esta manera, los candidatos que no presenten esas mismas conductas serán rechazados simplemente por no cubrir los significados de un grupo determinado. De acuerdo a esto y según la información descrita en el marco teórico no se comparte la posición de Bruner cuando afirma que el lenguaje es “instrumento a través del cual los seres humanos... estimulan un mundo social que pueden compartir”. (Bruner, 1992, p.187), ya que en esta situación es la red de significados que expresa el lenguaje la que no contribuye a la generación de un mundo social compartido que le proporcione a los candidatos igualdad de condiciones.

Para la empresa 2 los significados cobran sentido, si son comprendidos por los directivos -dueños- de la organización, ya que son ellos quienes reconstruyen la situación. Tal vez esta postura tiene cabida en este contexto por la composición educativa del personal empleado, ya que el 80% son operativos y su estudio en promedio es de grado secundario, lo cual crea un gran espacio conceptual y vivencial entre los significados y las practicas sociales manejados por estos dos grupos.

Al mismo tiempo y en contraste con la empresa 1, la categoría de relaciones organizacionales muestra como las relaciones establecidas entre las gerencias y la jefe de recursos Humanos, impiden el atravesamiento de los significados ya que el proceso de significación se construyen desde los significados que tiene sentido para la gerencia de la empresa. En palabras de Bruner., los significados cobran sentido si el acto del habla se entiende como “un medio convencionalizado de incorporar una intención en un mensaje” (Bruner, J., 1998, p. 189).; es convencionalizado en la medida en que la intención que tiene el mensaje del emisor, - en este caso los directivos de la organización - posee sentido para el receptor, - psicóloga y empleados -. Y esto sólo se logra si se comparten representaciones culturales que se construyen en los contextos emergentes y en las relaciones organizacionales. Esta comprensión se evidencia en la subcategoría de referenciación la cual sólo cobra sentido cuando el presidente de la empresa lo impone en una de las reuniones. “Ustedes hacen referenciación?, -No la verdad no se esta haciendo, pero el gerente quiere que se implante ese paso y la visita domiciliaria. No es oficial, pero lo dijo en una reunión. Dijo que era bueno saber donde vivían los empleados, ha donde habían trabajado. Todo esto es por lo del club El Nogal.” (Matriz No.3 párrafo 523, 524, 525, 526). En este párrafo narrado por la psicóloga también se observa como el contexto, que involucra los significados instituyentes marca la pauta para construir los procesos instituidos; lo cual está en concordancia con la afirmación enunciada en el marco teórico.: “la realidad se produce en el dialogo entre lo instituido y lo instituyente en donde el uso compartido de símbolos, códigos y convenciones refuerza la homogeneidad de tal conocimiento” (Schvarstein, 1995, p. 214). Sin embargo la información empírica recogida por medio de la entrevista cuestiona la igualdad del dialogo entre los significados instituidos e instituyentes en los que se pudo

evidenciar que las vivencias del día a día, el contexto y las relaciones en la organización construyen lo instituido, más que lo instituido construya en sí lo instituyente.

Adicional a esto, los criterios y pasos del proceso de selección establecidos en las dos empresas están contruidos desde la globalización y el neoliberalismo actual. Es así como cobran sentido los significados de eficacia, eficiencia, rapidez y servicio al cliente. Estos conceptos según Yip G (1993) “están dirigidos a satisfacer las preferencias de los clientes, en cuanto a una mayor disponibilidad de servicio, el aumento del reconocimiento global y un refuerzo dirigido a los clientes en donde se estimula su compra y se mantiene la calidad en el producto y el servicio, logrando así, la eficacia competitiva en la que se tiene más puntos de ataque y contraataque contra los competidores.” De acuerdo a esto, las dos empresas estudiadas manejan conjuntamente como significados instituidos e instituyentes los conceptos de eficacia, eficiencia, rapidez y servicio al cliente como medida que predice resultados de rentabilidad tanto en el aspecto económico cómo en la selección de personal, lo cual es comprendido en este estudio, por estas dos empresas como una característica de calidad en la medida en que esta proporciona resultados de rentabilidad.

De acuerdo a esto se puede afirmar que las dos empresas estudiadas trabajan desde el paradigma racionalista en el que se establece que la gestión de recursos humanos tiene a cargo múltiples funciones encaminadas a buscar el mejor desempeño de las personas con la finalidad de aumentar su productividad.

En Colombia, la construcción de los significados de la eficacia, la efectividad y el servicio al cliente, involucran la categoría de seguridad debido al contexto socio-cultural actual, en el cual se evidencia como el contexto colombiano resignifica el impacto organizacional del proceso de selección. Para la empresa 1 la seguridad es exigida por el cliente externo, mientras que para la empresa 2 la seguridad es requerida por el cliente

interno, comprendida esta desde la confianza entre los empleados. Es así como en la entrevista con la psicóloga de la empresa 2 aparece la siguiente narración: “aquí las hojas de vida vienen de los mismos empleados así es más seguro para todos” (Matriz No. 3 párrafo 382). En esta medida, el proceso de selección de personal, para las dos empresas colombianas, requiere el abordaje del significado de seguridad ya que la estructuración del proceso proporciona cierta certeza sobre el personal contratado. Simultáneamente el proceso de selección incrementa esta seguridad en la medida en que se asignan responsabilidades en dichos procesos, como por ejemplo en la toma de decisiones, en los indicadores de gestión y en los eventos que contribuyan a la evaluación del personal contratado y por contratar.

Visto desde otro ámbito, las relaciones encontradas entre los significados instituidos e instituyentes, reevalúan los conceptos establecidos en el marco teórico en los siguientes aspectos. Como primera medida, esta investigación no comparte la razón del constructivismo, cuando afirma que el conocimiento o comprensión de la realidad no posee una connotación negativa o positiva ya que como se vio en las narraciones, las comprensiones de la realidad si responden a unos intereses que afectan directa o indirectamente la calidad de vida de las personas y por ende tienen un impacto que debe ser cualificado, pues el hombre en el día a día no viven en abstracto sus conductas, éstas son repensadas por el mismo actor y significadas como exitosas o reprobadas por el contexto en el que construye su realidad. Estas cualificaciones moldean los imaginarios individuales y colectivos que construyen la sociedad. Es así como en esta investigación, las conductas que demuestran agilidad y sencillez son comprendidas como buenas, es decir se les da una cualificación y por tanto definen un ámbito al sujeto, haciéndolo bueno o malo.

De otro lado la categoría comprensión del proceso de selección de personal, descrita en el marco teórico es rebatida por la información empírica de la investigación, debido a que el objetivo del proceso en las dos empresas estudiadas, ésta centrado en garantizar la seguridad y rentabilidad de las empresas, mientras que en el marco teórico es definida como “Atraer, evaluar e identificar, las características personales de un conjunto de sujetos” (Ansorema, A 1995, p19), la cual apunta, a la cualificación del sujeto dentro del marco contextual de la empresa. Esto evidencia como lo instituido y lo instituyente se reconstruyen mutuamente en la medida en que lo instituido aporta los pasos del proceso de selección, como o son atraer –reclutamiento-, evaluar-pruebas- e identificar- entrevista- y lo instituyente modela y ajusta los pasos de acuerdo a los significados construidos en el día a día de cada empresa

Por otra parte y basándose en los conceptos de efectividad, eficiencia, servicio al cliente y seguridad en las dos organizaciones se encuentra, cómo, la cualificación de los candidatos hace que sean tratados como un producto, el cual es calificado como bueno o malo, o que sirve o no sirve. Una causa que puede generar esta comprensión sobre los empleados, son las practicas sociales que se viven en el proceso de selección ya que al buscar obtener el mejor resultado a corto plazo se olvidan de garantizar condiciones de igualdad para todos los candidatos, lo cual, según la ética organizacional desarrollada por Cortina genera a largo plazo resultados con más rentabilidad tanto para la empresa como para el empleado.

Por otra parte, teniendo en cuenta lo mencionado y Según Urrego, M y Gomez, J. (2000), dentro de los significados globales que se le exige al perfil del nuevo candidato, están las políticas de flexibilización laboral y abstención de beneficios, los cuales se han convertido en criterios para descartar o aceptar a un candidato. Estos significados inmersos en la categoría de aspiración salarial cobran sentido especialmente en los cargos operativos,

auxiliares y administrativos medio, lo cual se evidencia en la siguiente narración: Ya con esto, se tiene un filtro mucho más grande, no solo lo que se observa en la entrevista, sino también la aspiración salarial y todo esto.” (Matriz N°3, párrafo, 412) En estos cargos no es negociable el tipo de contrato ni el sueldo mientras que en los cargos Directivos y Gerenciales sí. De esta manera el proceso de selección que tiene como objetivo: “atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denomina candidatos - que les diferencian de los otros y les hacen más idóneos, aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (Ansorema, A., 1995, p.19). , ve limitado su fin dentro de las situación de la organización, en donde prima la aceptación de los contratos por parte de los candidatos y no los altos estándares de competencias requeridas; ya que las personas que las poseen no se ajustan a la aspiración salarial ofrecida por la empresa y/o al tipo de contrato. Es así como los significados establecidos por las políticas de la globalización resignifican los objetivos del proceso de selección y dejan de lado la ética de las organizaciones en la cual se busca que tanto empleado como empleador, se beneficien por medio del cumplimiento del contrato acordado en una relación dialógica y dinámica que contribuya a las relaciones organizacionales que involucran los significados entre las dos partes.

Por esto, se hace necesario tener en cuenta lo señalado por Weber citado por Cortina, A (2000) en donde propone que, para lograr manejar todas las variables en el momento de tomar una decisión justa, es necesario “relacionarse comunicativamente”. Es decir, tener en cuenta a los actores involucrados por medio de la comprensión de sus significados y la intencionalidad de sus actos ya que de esta manera se logra abordar las diferentes variables

inmersas en el sujeto, en el grupo y en el contexto desde donde cobran sentido las decisiones a tomar.

En esta investigación el dialogo entre los actores en la empresa 1 se evidencia en la categoría de retroalimentación la cual es definida como un proceso que permite generar constantes cambios a partir de la comprensión y lectura que tienen los actores de la organización. Por medio de este proceso se reconstruyen los significados de los actores en donde lo instituyente abarca a lo instituido ya que, es el sentido del habla compartido entre los actores, lo que hace que el significado se mantenga y por tanto se institucionalice en la organización.

En esta investigación se observó cómo en la empresa 2 las creencias laborales de los directivos creadas a partir de imaginarios históricos como discriminar a las mujeres para ciertos cargos porque son gordas, se pueden embarazar o porque tienen hijos, crean desigualdades que repercuten en la construcción de los criterios de selección

Estas construcciones de sentido además de ir en contra de los significados instituidos en las normas éticas y civiles de la sociedad, construyen significados que impiden el óptimo desarrollo personal y de la organización. No obstante hay que tener en cuenta, como afirma Bruner, que la acción del acto del habla, hace referencia a las conductas que responden a los conceptos requeridos por el discurso de los actores, los cuales a su vez llevan inmersos las conductas que dan sentido al acto del habla; pues en la medida en que se ejecutan, el sentido comprendido cobra relevancia y significado, “determinando qué conductas son posibles y oportunas para la negociación de lo que necesita una situación” (Bruner, J., 1992, p. 194). En esta medida los criterios discriminatorios anteriormente mencionados están respaldados por las vivencias del día a día, que se han presentado en las madres embarazadas y los significados culturales de las personas obesas; lo cual no justifica esta

discriminación pero si proporciona un acercamiento de cómo se entrelazan los significados instituidos e instituyentes dentro del proceso de selección, objetivo de esta investigación.

En cuanto a la participación del psicólogo encargado del proceso de selección, con respecto a la construcción de significados instituyentes se puede decir que la formación que recibe el psicólogo se constituye en un factor que direcciona los significados asimilados en su formación y en su experiencia profesional. De acuerdo a esto, se estaría seleccionando a los candidatos que comprendan o que sean comprendidos como favorables frente a los significados con los cuales trabaja cada psicóloga. En este caso en la empresa 1 el criterio esta construido desde el paradigma Neurolingüístico en el cual se ha formado esta psicóloga, lo cual explica que uno de sus criterios de selección sea que las personas sepan expresarse adecuadamente, “A mi me gusta que la gente hable claro, que no se enrede hablando, que empiece por lo primero o por lo último eso no me importa pero que sea ordenada mentalmente.” (Matriz No. 2 párrafo 210). En la entrevista 2 el criterio que asume la psicóloga desde su formación y experiencia es conductista, por lo cual para ella la experiencia del candidato es primordial, en cuanto esta da la posibilidad de predecir el desempeño del contratado.

Al señalar esto, se hace necesaria la participación de los demás miembros del equipo como son el jefe directo y el director del área solicitante y así incluir nuevos significados que vistos desde otras percepciones construyan nuevas imágenes instituyentes que, expresadas en el acto del habla, representen las diferentes necesidades de todos los actores que participan en el proceso de selección. Esta participación es realizada en la empresa 1 en el proceso de retroalimentación.

Conclusiones

La relación entre lo instituido y lo instituyente dentro del proceso de selección de personal es construido en las relaciones entre los significados establecidos por la organización, el modo como psicólogo y grupo seleccionador (jefe directo y directivo) incorpora estos significados y la comprensión que el psicólogo, como receptor, tenga de la intención del entrevistado en esa relación del acto del habla. Simultáneamente en esta relación dinámica se cruzan los significados del paradigma racionalista instituidos por la globalización lo cual involucra las competencias como medio para determinar la efectividad del candidato, las políticas de flexibilización laboral y la disminución de beneficios.

Estas conclusiones hacen reflexionar sobre la forma como el psicólogo debe prepararse par ejercer su profesión en la organización, promoviendo una continua reconstrucción de significados construidos en la formación académica y en la experiencia profesional adquirida, en la continua reconstrucción del sentido de los diferentes pasos del proceso de selección. De esta manera, permitir el desarrollo tanto de la empresa como del empleado, contribuyendo al bien estar de la sociedad por medio de la reconstrucción de significados que proyecten criterios justos, de planes de carrera y de capacitación acorde a los requerimientos de los objetivos de la organización, y las exigencias del mercado global actual, en donde se desarrollan las vivencias del día a día, las cuales reconstruyen los significados instituidos por medio de los significados instituyentes

Es así como, el trabajo del psicólogo consiste en promover la construcción de nuevos imaginarios social históricos que reconstruyan la organización desde su interior, dándole un valor agregado a las utilidades materiales de la organización.

En cuanto a la comprensión del proceso de selección el psicólogo debe reflexionar sobre la forma como ejerce su profesión frente a los significados instituidos e instituyentes que maneja en el día a día en el proceso de selección y de esta manera reevaluar sus significados, convirtiéndose en un facilitador que promueva la creación de un nuevo sentido del trabajo para la sociedad, la empresa y el empleado, en donde se reconstruyan los significados instituidos e instituyentes, por medio del dialogo entre la organización y el empleado. Y como lo afirma Cortina, A. y cols.(1998): promover en las empresas un comportamiento ético que impulse la toma de decisiones racionalmente justas, en donde se compartan significados que permitan dar a cada quien lo que le corresponde según las circunstancias. Esta reflexión da inicio a otra investigación en la que se estudien los significados que puedan promover dentro de la organización, dichas decisiones racionalmente justas y las consecuencias de estas dentro de la organización con respecto a los beneficios que puedan adquirir a corto y largo plazo.

Referencias

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia. Edit. Legis
- Abello, I. (1998). *Visión histórica: Cultura. teorías y gestión*. Pasto: Nariño.
- Amaya, M. (1998). *Reclutamiento y selección de personal*. Colombia. Edit, Antillas
- Ansorena, A. (1995). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Madrid, Edit. Paidós.
- Briceño, R. (2002). *Impacto de la Globalización sobre la salud de los trabajadores colombianos*. Revista Nómadas. Universidad Autónoma. Bogotá.
- Bruner, J. (1992). *Actos de significado. Mas allá de la revolución cognitiva..* Madrid, Edit. Alianza.
- Castoriadis, C (1997). *Ontología de la creación. Bogotá* .Colombia Edit. Ensaño & Error.
- Cortina, A. y Conill,J. (1998). *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*. Bogotá. Edit. Fundación Social.
- Cortina, A. (2000). *Ética empresarial*. Madrit. Edit. Trotta
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México, Edit. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Etkin, J. & Schvarstein, L (1995). *Identidad de las organizaciones: Invarianza y Cambio*. Buenos Aires, Edit. Piados.
- Geertz, C. (1994). *Interpretación de las culturas*. Barcelona, Edit. Gedisa.
- Jericó, P. (2001). *La Gestión del Capital Humano*.Epaña, Edit. New Editores

Jiménez B. (2002). *Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza*. Recuperado el 28 de octubre de 2002, de <http://www.editorial.udg.mx/ruginetnet/rug17/3investigacion.html>

Junguito, R. (1999). *El reto de la Globalización*. Revista Dinero, 90.

Mosquera R. (2000) *Los problemas que han presentado los colombianos con respecto a la apertura económica*. Revista Dinero, 19

Olleros, M. (2000) *El proceso de capacitación y selección de personal*. Colombia Edit. Gestión.

Reisman K. (1998). *Análisis de Narrativas*. España

Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Colombia, Edit. ICFES

Schvarstein, L. (1995). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires, Edit. Paidós.

Stiglitz, J. (2002). *Ni tan ingenuo ni tan bobo*. Periódico el Tiempo 7 de julio. Colombia.

Tendeiro, Nuria (2001). *Sen: <<Los antiglobalización buscan una ética común y cuestionan las cosas>>*. Recuperado el 18 de octubre de 2002, de http://www.filosofos.org/articulos/sen_1.htm

Taylor, S (1984). *Método de Investigación Cualitativa*. México. Edit

Taylor, S y Bogdan, R (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Edit. Síntesis.

Watzlaviuc, P. (1993). *Teoría de la comunicación*. Edit. Textos Universitarios. Herder

Yip, G. (1993). *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Colombia, Edit. Norma

Zapata, J (2002). *Neoliberalismo: Aspectos sociales*. Recuperado el 24 de septiembre de 2002, de <http://www.monografias.com/trabajos4/meoliberal/neoliberal.shtml>

APÉNDICE B

ENTREVISTA 1

Es una aerolínea de carga, exclusivamente de carga, es una empresa colombiana, tenemos treinta años de fundada heeee. haber básicamente pues como tal es una empresa de servicio como tal nuestro enfoque va enmarcado en unos estándares de calidad muy alto y de seguridad, prácticamente lo que a nosotros nos mantiene en el mercado es ofrecer a los clientes un servicio obviamente oportuno y con calidad que les llegue las cosas bien a su destino, porque? Porque primero somos una empresa colombiana y estamos en Colombia lo que nos hace tener mucho más cuidado, tener unas estrategias mucho más definidas en cuanto a ese riesgo que obviamente es el narcotráfico y es el contrabando, básicamente este es el marco de la misión. Cuando la visión nosotros nos proyectamos en el 2005 como la aerolínea líder en las américas, nosotros actualmente somos la aerolínea líder en Colombia, transportamos muchísima carga y nos proyectamos así siguiendo obviamente con las misma línea de seguridad, nosotros aparte de tener misión, visión la construcción de es tipo de filosofía en lo que enmarca el plan estratégico de la empresa esta en constante retroalimentación, en constante cambio y vamos a hacer este año una reestructuración a ese plan estratégico y un cambio a esa ya que esto se debe cambiar constante mente ya que se vuelve inmóvil y la empresa termina por quedarse eso en una pancarta y se acabo. Por que decidieron cambiar estas filosofías? Lo que pasa es que eso no es una función de la empresa eso hace parte de un modelo que incluye la formulación de planes estratégicos que eso es una construcción de toda la comunidad que tiene que ver con él, no es algo que nosotros hallamos dicho “no participemos todos” sino fue algo que se ha venido dando dentro de . Por otra parte nosotros dentro de esta filosofía tenemos siete valores corporativos los cuales son indispensables y siempre estamos en una retroalimentación constante con estos valores, campañas sobre estos valores, hacemos todo lo procesos de recursos humanos enfocadas hacia esos valores son siete, unas empresas tiene tres o otras tiene diez nosotros tenemos siete y nuestros valores son la integridad, el compromiso, actitud de servicio, trabajo en equipo, la rentabilidad, la seguridad y calidad.

Dentro la estructura organizacional nosotros tenemos una casa matriz, que es como el área corporativa y somos seis bases de operación en diferentes áreas del país como Calí, Barraquilla, Rionegro, Bogotá, Venezuela y Miami, dentro del área corporativa se encuentra la gerencia de recursos humanos, esta gerencia esta en la misma línea de la vicepresidencias y depende directamente con el presidente de la compañía, la gerencia corporativa tiene un jefe de desarrollo humano, un jefe de compensación, de salud ocupacional, un jefe de bases, que es la figura que yo represento, cual es la idea ellos cada uno dentro de sus áreas, marcan los parámetros corporativos y nosotras como jefes de recursos humanos de las bases aplicamos y hacemos ese feedback entre bases y corporativo para el funcionamiento que tiene que ver con todo lo de recursos humanos. La gerencia de se encuentra en Rionegro y en cada ciudad hay una jefe de base.

Haber el procesos de selección tiene muchísimas cosas, muchísimas, tiene muchos procesos dentro del proceso básicamente lo nuestro está enmarcado en un proceso que va dirigido prácticamente por gestión humana obviamente todo los cargos tiene su manual de funciones y sus perfiles y con base a esto se comienza todo, pero cuan hay un cambio, un aumento de cupo o hay un cambio dentro del cargo se hace inmediatamente antes del reclutamiento su

manual de funciones y su perfil, nosotros tenemos un formato para el manual de responsabilidades y el perfil, cada concepto esta totalmente definido, cada competencia que yo quiero buscar la tengo definida, haber básicamente los perfiles y los manuales están hechos conjuntamente con lo jefes directos de esas personas, yo no los hago sola, en un perfil básicamente lo que se tiene en cuenta son varios items como las cosas que son esencialmente importante, no importante y en desarrollo, especificamos en el perfil también las área o conocimientos que debe tener la persona que va ha ingresar, haber el reclutamiento la verdad es que hoy en día le llegan a uno más de 50 hojas de vida al día sin pedir las y eso es bueno, también se manada solicitudes a las universidad o instituciones conocidas dependen de la carrera como La Javeriana, La Sabana.

Como departamento de selección manejamos todas las áreas que tiene una organización una aerolínea de carga que tiene un sistema administrativo montado, tiene un sistema operacional montado entonces yo hago la selección de todo el mundo desde gerentes, haber los gerentes y personas muy especializadas ya a nivel corporativo realmente la hace la jefe de desarrollo organizacional, pero a veces por motivos de desplazamiento las hago yo por eso a veces hago selección desde el gerente corporativo hasta el operario de equipo a tierra. El perfil de las personas que selecciono son total mente variables, talvez lo cargos que más se mueven por la cantidad de gente que hay en esos cargos con los que están en importaciones y exportaciones que son personas que hacen todos los tramites y documentación del departamento pero se podría decir que la rotación aquí no es muy alta a comparación de otras empresas, pero obviamente si la hay al meses tengo yo que hacer aproximadamente dos procesos de selección, obviamente hay épocas, hubo una época el año pasado de reestructuración en la empresa y me toco hacer 32 procesos de selección en un mes y hay otras épocas en que no se mueve, hay muchos motivos que inciden en eso, nosotros por ejemplo por el riesgo que nosotros tenemos si se encuentra droga en una caja salen cinco personas yo tengo que hacer los cinco procesos. Haber yo hago el proceso muy seguido a la formación que yo tuve haber nuestras entrevistas van muy enfocadas a competencias entonces enmarca una forma muy diferente de hacer selección, yo he trabajado en selección ya casi dos años prácticamente yo formulo una premisa dentro de este proceso y es borrar me totalmente de los prejuicios que uno se puede formar y sobre todo uno aprende cuando conoce tanta gente, cuando tanta gente pasa por la oficina de uno, yo no le puedo decir que busca a la persona que me apreté duro la mano ose yo obviamente uno como formación en psicología tiene su toco pues muy neurolingüístico en cuanto a la evaluación del comportamiento de las personas y eso lo tiene uno en cuenta, una persona que tiemble al hablar, que a ti te demuestre corporalmente que no, que tiene algo que uno dice donde encuentra algo pero de alguna manera yo me cercioro mucho de encontrar algo más allá de lo que me esta reflejando ese comportamiento para que yo pueda decir esta persona es o no es para la empresa. Haber cuando yo me gradué pensé que los proceso de selección uno tenia que saber muchas cosas para uno definir verdaderamente que es lo que se quiere, pero medio trabajo ya está hecho cundo tú defines el perfil yo prácticamente hay muchas entrevista que me demoro cinco minutos con la persona, como hay entrevistas que me demoro cuarenta y cinco minutos, no depende del cargo me puede pasar en el mismo cargo muchas veces pero yo dentro del perfil tengo cosas tan específicas que si la persona no las cumple y es una respuesta de si o no por ejemplo cuanta experiencia tiene usted si me dice no, yo ahí ya cierro la entrevista yo no voy a gastar mi tiempo de trabajo, por que es que cuando una trabaja en organizacional el tiempo cuesta, bueno yo le digo muchas

gracias, sabe inglés, no, y yo necesito una persona bilingüe, ahí yo no me meto en bueno su familia y los demás, la verdad yo saco muy poca información con ese tipo de preguntas, uno en un proceso de selección o yo en el proceso de selección, a veces me valgo en ciertas cosas ya sea antes de ingresarla o después del ingreso, por ejemplo en cuanto a valores, obviamente yo puedo saber durante el proceso de selección si una persona es responsable así varias cosas, pero para otras cosas yo la tengo que ver actuando, por eso un proceso de selección abarca también un periodo de prueba, abarca una serie de cosas que uno finalmente tiene que seguir, por otra parte otro punto importante para el proceso de selección son las pruebas, las pruebas de conocimiento, estas las corrigen las personas más hábiles dentro de la empresa yo recurro a ellas, y por este medio hay una mayor objetividad, no utilizamos pruebas psicotécnicas, este año estamos tratando de implantar unas pruebas de competencias como la bandeja de papeles.

Tenemos los manuales, perfil hacemos un requerimiento de personal, hacemos una preselección telefónica, digamos hay una vacante y tenemos treinta hojas de vida y hacemos algo muy específica digamos a veces no lo hago yo sino Luisa mi asistente, pero esto depende del cargo, digamos bilingüe si esa persona no sabe inglés, no la hago venir, por lo general son muy pocas cosas que yo hago, porque a mí me gusta conocer a las personas, me encanta, y yo sé que estoy haciendo un proceso de selección con bases muy confiables, muy sólidas para yo tomar la decisión y decir, estos son los tres candidatos que yo tengo.

Un ejemplo

Haber hace unos tres meses yo empecé hacer un proceso de selección del jefe del área financiera bastante complicado porque es un perfil bastante administrativo, mas bien poco financiero y la competencia que yo estaba buscando obviamente que tuviera buenos conocimientos administrativos y tuviera buenas bases financieras porque maneja 11 personas en esa área necesitaba que fuera totalmente todo eso, que tuviera esa disponibilidad de no sentirse tan jefe, y que fuera jefe, entrevisté muchísima gente, hubo mucha que fue sacada por la aspiración salarial, básicamente tenía tres candidatos al final entre ellos una señora que tenía una muy buena experiencia, pero su actitud no era la más cordial de todas, era una señora muy seria y todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos y yo pensé está señora se me va a enloquecer acá y va decir esto es un circo pues ya era una señora, era una señora que la recursividad se le veía, por eso yo pedí a mi jefe que la entrevistara, porque cuando uno tiene dudas es mejor que otra persona la entreviste y efectiva fue la misma impresión, pero era más la cara, como su actitud, he tenido como otra opción a otra persona, que me descreto sus dos carreras, era administrador y abogado y funcionaba muy bien para el cargo. Pero su actitud era muy cordial, muy fresca pero era algo soberbio, en la primera entrevista me decía bueno cuales son los resultados psicológicos, nanana, míos, yo quede como pues, me preguntaba cosas que yo en la vida jamás me había preguntado, yo decía como algo intenso el señor, pero me fui por él, pues la entrevista fue muy buena, y tenía muy buenos exámenes y me decidí por él, pero la actitud fue la que más problemas tuvo, yo creo que tanto la señora como él no funcionaban para la organización, pero si vamos a ver lo que yo vi dentro del proceso de selección, yo vi los problemas de actitud de hecho se lo hable y fui muy directa con él y le dije “si tu quieres estar en esta cultura hay que entrar un poquito más humilde” y no lo hizo se hecho un

montón de enemigos encima y bueno por eso también digo que los proceso de selección van mucho más de la entrevista y lo vimos y se vio con él y él decidió no seguir.

Volviendo al punto yo dentro de la entrevista lo primero que yo hago es empezar a corroborar los datos de la hoja de vida, ya más adelante le explicaré cual es cual es el cargo, cuales son las funciones del cargo, el perfil que se está requiriendo, y lo que quiero en este primer momento es corroborar los datos, en la primera entrevista me centro en los datos de la hoja de vida, si el tiempo me lo da y si la persona es asequible yo voy más allá, inclusive le digo “tiene tiempo” y le hacemos la prueba o me demora más con esa persona, o el jefe le hace la entrevista ahí mismo, porque es impresionante, pero solo en la corroboración de los datos de las hojas de vida, el 80% de las personas salen ahí, básicamente comienzo por su formación académica, a veces a parecen cursos fuera de tono que uno dice y por qué curso eso no se, me centro mucho en la parte académica, o en la experiencia laboral, me lo tiene que contar todo, a veces me detengo en las experiencias y le pregunto “Qué hacía?, Qué funciones hacía?, Qué resultados obtuvo?, Qué nuevos proyectos implemento?,Cuál era su equipo? De quién dependía?”, para mirar como era su estructura, una vez ya yo descarto lo de la hoja de vida, comienzo a hacer unas preguntas que ha mi manera, no son preguntas de si o no, sino son preguntas de cuál es su mejor amiga y si funalita estuviera acá yo le pregunto a funalita, que piensa de sutanita, y pan se sueltan, es mucho mejor que preguntarles bueno dígame cuales son sus defectos y cualidades, yo nunca hago ese tipo de preguntas, porque la gente siempre responde lo mismo y uno se cansa de oír siempre lo mismo, también les pregunto si tu tuvieras a otra compañera para el mismo cargo cual es el valor agregado suyo, ósea porque yo la reconocería como su jefe, hay gente que me dice porque yo me visto muy bien, sale de todo, hay quien me dice es que yo soy una persona organizada y eso me lo dicen todos y en una entrevista uno tiene que ser, si es una persona que va a conseguir trabajo y que no va hablar otra cosa pues diferente a esa, mira hay personas que yo he cogido, hubo una persona que yo estaba entrevistando como documentador de Avianca, y por qué salió, “no por unos problemas ahí, no salí, pero no fue como voluntario, fue algo con unos documentos”, y que pasaba en ese momento en su vida, no pasaba nada, no tenia ningún problema personal como para retirarse del trabajo, Qué problema tuvo o que diría ¿Cuál es su jefe directo? Pepito Pérez bueno Qué diría Pepito Pérez si yo lo llamo a horita? “No pues el le diría que si tuve algunos problemitas?, miren me contó que se le refundió una caja yo no se que chancuco estaba haciendo y salió prácticamente el me lo dijo, pero esos son detallitos que uno coge. Yo tengo una entrevista semiestructurada, yo trato de abarcar casi todo, pero cada entrevista está enmarcada dependiendo del cargo, los pongo a actuar no le digo hábleme como tal persona, pero si sobre el oficio que me tiene que hacer, una situación y ellos la tienen que resolver, luego hago un informe para cada entrevista, pero el año pasado no alcance a hacer muchos informes porque es algo como engorroso, yo hago una preselección en el que escoge a tres personas y estas pasan a una entre vista con el jefe directo y hacemos una evaluación de esas tres personas, miramos porque sí, porque no, que le vio, que no le vio, y èl profundiza en conocimientos, habilidades que se necesitan para el puesto, que son cosas que me faltan a mí, una vez hacmeos eso, está el proceso de referenciación, a veces lo hacen los jefes, a veces lo hago yo, que es llamar a las personas, para que nos digan algo sobre la persona, pero esto tiene una grandes inconvenientes, digamos “yo he sido demandada por dar referencias” lo tenemos como proceso pero tratando de ser muy cuidadoso, a veces

preguntamos por qué salió, y cuando ha uno le dicen fue voluntario, cuando fue por injusta causa, algo paso.

La reunión con el jefe es muy informal, en el sentido que no se tiene un formato determinado, además yo soy miembro del comité primario, soy jefe también, entonces hablamos el mismo idioma, en los comités primarios nosotros hablamos de funciones, de perfiles entonces todos entendemos de que se está hablando, y todos sabemos de todo, como experiencia realmente yo primero dejo hablar al jefe, como le pareció, porque esto y no los otros dos, muchas veces o la mayoría de las veces yo cambio de decisión, ya que muchas veces ellos ven habilidades y conocimientos que yo no vi, pero los tres que yo paso, los tres me gustaron de treinta y yo ya no entro en conflicto de no este tipo no, y yo les digo de estos tres puede ser cualquiera puede ser que a este le falta esto, y a este otro le falta esto, a veces les digo este me encanta por que le falta experiencia y yo se que los jefes están dispuestos para capacitarlos, por que la experiencia se puede adquirir y sobre todo en este negocio, entonces a veces les digo esta persona tiene el conocimiento pero viene muy del campo entonces chocaría con esto, peor no es tan elaborado.

Yo cuando entre aquí a la empresa, yo tenia diferentes áreas en recursos humanos que debía comenzar a aplicar, de hecho yo me estoy dando cuenta en este momento que prácticamente si una persona es despedida o si una persona no funciona y con la confiabilidad en esta empresa se recae todo en el departamento de selección y lo enmarco desde este punto porque el riesgo es muy alto ósea, toda empresa o todos los jefes o el presidente están involucrado en el proceso de selección, ya que si no hubiera un proceso de selección todos estaríamos en un riesgo muy alto ahora nosotros el proceso de selección lo tenemos conjunto a un proceso de seguimiento, entonces esto nos sirve para soportar este tipo de cosas , pero básicamente una de las cosas más importante que yo hago acá es selección y es una constante, ahora el proceso de selección cuando llegue yo lo hacia el jefe de desarrollo y este me pasaba las tres personas que el escogía, el tiene 15 años en la empresa entonces la conoce muy bien, el me pasaba los tres yo los veía y decía cual era el que a mí me parecía el mejor para el puesto, eso duro un mes hasta que el revolcón fue tenaz, pues tajante, el jefe hace el requerimiento pero yo hago todo. Cuando el jefe ya tiene lista sus entrevistas, yo lo llamo y le digo bueno, yo lo dejo hablar, luego hablo yo sobre lo que ví en esas personas, pero hablamos más de lo que le falta a esa persona, en ese momento tomamos la decisión de la persona que va a ocupar el cargo, y aclaramos que le vamos a enfatizar en le periodo de prueba, peor como te digo esto es muy informal. Nosotras como jefes de recursos humano tenemos a cargo toda la empresa pero no tenemos contacto constante con alguien o mando a alguien excepto a mi asistente, entonces cuando uno tiene a cargo un departamento saben que es lo que necesitan y que proceso se hacen, ellos no le ponen muchas importancia al aspecto familiares o personales y no lo saben evaluar, a ellos les importa que lleguen puntuales yo me encargo más de los rasgos de personalidad. Cuando hablo de rasgo de personalidad me refiero ha si es una persona, bueno uno puede detectar ansiedad, siendo fiel uno a su carrera, uno no debe decir esa persona es..., uno puede decir esta persona trabaja por proyectos, lo puedes decir, esta persona es recursiva también, que ha sobrellevado muchas cosas en su vida este tipo de rasgos uno los ve, los jefes quieren encontrar una persona que haga lo que ellos necesitan, que sea buen trabajador, un buen trabajador en una ámbito no psicológico es que cumpla con el contrato, ósea que cumpla con las reglas de la organización que llegue a la hora, que no se equivoque, eso se logra ver, pero ellos se centra mucho en esa persona trabajo en tal

lugar y no miran más allá, a ver por ejemplo, yo me detengo mucho en el contexto actual de la persona entonces digo hay cargos en el que no es un perjuicio es algo muy puntual y es que hay cargos donde se sabe están más vulnerable a sobornos y les digo pilas esta persona es joven, soltera, o esta persona es mamá soltera, vive sola y esta pasando por aprietos económicos, entonces ellos se ponen a pensar. Yo hago una entrevista en el que profundizo sobre la familia y luego se hace una visita domiciliaria, esta la hace un outsourcing, más que todo ellos hacen la reconfirmación de los documentos es decir que los documentos que nos traigan sean verdaderos, que no los hallan falsificado, que diga la verdad la persona en los papeles, y se busca la fotografía de la persona de cómo vive.

A mi me gusta que la gente hable claro que no se enrede hablando, que empiece por lo primero o por lo último eso no me importa pero que sea ordenada mentalmente. No me fijo mucho en la presentación personal, pero hay gente que se arregla mucho, peor también hay personas que llegan como de una fiesta frescas, a mí lo que más me choca la gente que vienen sin preocuparse mucho por su presentación que las personas que viene más presentadas. También hay gente que trata de demostrar tanta que uno dice no, uno debe aprender a responder lo que le preguntan y ya y como responder. Yo les soy sincera son tan pocas cosas las que yo tengo como perjuicios, yo no soy muy religiosa a mí no me molesta que la persona sea fanática o no y me comente de eso, digamos si estoy en una fiesta y me hablan de eso yo me para y digo ese tipo es una mamera, pero en un proceso de selección no, porque yo por que yo no estoy buscando una persona que sea católica sino que haga las cosas bien, si es la dura en Excel, perfecto. Haber yo creo que el ser ordenado mentalmente deviene de ser buen trabajador, yo le pido que a una persona que sea ordenada mentalmente, no significa que sea académica mente muy bueno, sino que sepas expresarse con claridad. Yo hago un ejercicio que sirve mucho y es hablar con mi familia de los procesos de selección y a veces me doy cuenta que deje de preguntar cosas que eran importantes y a veces llamo, pero si pienso mucho en el proceso, y trata de hacer muy pocas preguntas dentro del proceso para que la gente me contesten, yo haga son preguntas para que me cuenten o me hagan un relato, y yo de ese relato saco lo que necesito, cojo cositas y de eso me acuerdo de la gente. Eso me permite si la gente es muy elocuente y sabe contar una buena historia con todas sus tragedias, por que a veces la gente sale de aquí llorando, me acuerdo de ellos.

Uno debe tener mucho cuidado ya que uno está jugando con la expectativa de alguien y eso es desesperante, por que la expectativa la tiene todo el mundo y a uno lo seca. Hay una cosas en el proceso de selección que en los cargos de más bajo nivel me desgasto más, hay momento en que toca repetirles las preguntas dos o tres veces, por que la gente no me entiende, por que las preguntas no son fáciles, yo pienso que uno esta predispuesto en una entrevista para que le pregunten ciertas cosas, y se encuentran con las preguntas que yo hago, digamos a veces les pregunto al final, si se encontrarán afuera con una amiga y ella le preguntara como le fue en la entrevista que le diría, y me responden en la vida penes que me preguntarán lo que usted me pregunto, o pensé que me iba a preguntar por mi especialización, quedan las personas como umm. Al final también hago la pregunta “ Usted piensa que yo tengo la información suficiente para tenerlo en cuenta en este proceso de selección”. A veces dicen no. O les pregunto si usted fuera en el entrevistador que me preguntaría? Y salen cosas maravillosas, y si quieren evaluar creatividad la están

evaluando. Digamos a veces me preguntan cual es su deporte favorito y ahí se que el deporte es importante para él.

Para el proceso tenemos una carta donde a los que participan se les mandan, eso la tenemos más no la aplicamos, creo que en el tiempo que llevo la he hecho dos veces, primero porque es un gasto económico terrible, yo llamo a la gente, después de la entrevista les explico cual es el perfil y el cargo y como es el proceso de selección, la próxima semana le escribo o le llamo. Yo prefiere el contacto directo con la persona. Cuando ya el proceso es largo es decir con entrevista con los jefes se trata de hacer una retroalimentación más directa. Bueno y les agradecemos, hay cartas para todo, si la vacante fue congelada, si no paso.

Yo realizo el reporte de novedades para la liquidación del sueldo, todo lo que tiene que ver con salud ocupacional, todo lo que son modelos de desempeño, aquí la evaluación de desempeño va íntimamente ligada con el manual de funciones, las evaluaciones son prácticamente es lo mismo que yo hago una prueba, en donde miro las diferentes áreas del empleado, todos los jefes tiene que hacer la evaluación de desempeño, la idea es que se coge el perfil y todos tiene áreas de desarrollo que yo puse al principio, ellos o la persona se mire que ha incorporado o que falta para desarrollar y que han hechos ellos o que tiene que hacer la empresa, esta más de desarrollo sirve para optimizar procedimientos dentro de los departamentos, digas que se podía omitir, que resultados que alternativas nuevas usted quiere usted implementar dentro del departamento.

Bueno y esto es todo lo que yo hago.

APÉNDICE C

ENTREVISTA EMPRESA 2

Tengo 28 años, soy egresada de la universidad, Konrrat Lorens, he me gradué en mayo del 2002, he que mas te cuento soy soltera, vivo con mis papas y mi hermana, mis papas son pensionados y mi hermanan estudia en la universidad comunicación social, va en primer semestre. Mi mascota que es un perro. Eso es pues así de la parte personal.

Bueno quisiera que me contaras, como viviste tu, tu universidad?.

Bueno yo salí del colegio, entre a la universidad Santo Tomas, ha estudiar psicología, estudie 5 semestre.

pedí traslado a la universidad Konrrat Lorens y allá termine.

Por qué te trasladaste?

No he, he tuve un problema, inicialmente iba a ir seis meses no mas, tuve un problema académico en la Santo Tomas. A raíz de esto tenía que quedarme un semestre por fuera por que para volver a pedir reintegro en la Santo Tomas. Entonces en ese semestre.

Y qué paso, por que te saliste de la Santo Tomas?

Tuve un problema académico perdí Neuropsicología, entonces a raíz de esos tuve que quedarme un semestre por fuera para volver a ingresar. Entonces entre todas las decisiones que tenia de hacer esos seis meses, tome la decisiones de pedir traslado para

Bueno y en la Konrrat que te gusto para quedarte, tuviste oportunidad para comparar los dos enfoques de las dos universidades?

A ver de pronto no fue un solo aspecto, fueron muchos, como que todo un conjunto de cosas me gusto mucho, la docencia y el enfoque.

Cuál es el enfoque con el cual tu te sientes mas identificada?. O que tu ves que lo usas?.

A ver lo que pasa es que la experiencia es muy diferente a la teoría, yo si pienso que uno en la universidad ve la teoría, y muchas personas yo he escuchado que dicen que: " yo soy conductista 100%" y cuando entran a trabajar, la misma empresa donde entren, no más es que les valla a cambiar el enfoque aunque la orientación siga o que hay, se empiezan a verse otras cosas.

En mi caso como te digo en el caso de escolaridad y del estudio yo nunca fui radical, conductista radical, no fui radical, sino que, haber, digamos que habían cosas del psicoanálisis que yo decía, es bueno, es cierto mas en otras cosas que yo decía no, lo mismo del conductismo, de la parte sistémica.

Entonces uno entra a la parte profesional y uno ya empieza a darse cuenta que el ser radical no es la mejor opción.

y como yo nunca lo he sido pues no he tenido esa crisis, la verdad. O sea nunca fui radical y en este momento tampoco lo soy, entonces no he tenido como esa crisis de sentirme conductista real, radical y tener que aplicar la prueba pues psicoanalista totalmente pues no he tenido esa crisis de sentirme conductista real, radical o una prueba psicoanalista . No he tenido ese momento.

Bueno tu me decías que la empresa también le ayuda a uno a tomar la decisión de tomar uno un enfoque o al oír que la teoría es diferente a la realidad, tu que diferencia ves entre teoría y realidad, en tu formación?.

Haber no te voy a hablar de enfoques porque, porque es que digamos que yo arme el departamento acá.

No tuve la experiencia de pronto como muchas de mis compañeras que entran a una parte donde la psicóloga es de un

enfoque totalmente distinto, entonces ellas tienen que acomodarse a muchas de las necesidades de la empresa que son ya hacia otro nivel de enfoque. Yo no he tenido esa experiencia porque yo llegué e implanté lo que yo sabía y trabajo basada en eso. Que por qué la realidad es distinta? Si, es totalmente distinta que la teoría. Digamos en el proceso de selección, que entonces los libros dicen, que te digo yo; hay muchas diferencias entre la realidad y la teoría, pero por ejemplo, los libros dicen, a ver: "el perfil se tiene que cumplir cien por ciento en el momento del reclutamiento del personal". En la experiencia esto no es cierto totalmente, porque se puede llegar a lograr, pero dependiendo del requerimiento que se tenga. Hay veces, así tu no quieras, el perfil tienes que reacomodarlo, por ejemplo, necesito una persona con tales cualidades, habilidades y competencias, cuando llega la persona tu te das cuenta que no las tiene completas, pero que le puedes reforzar una de esas, entonces, no estas cumpliendo el requerimiento al cien por ciento, pero eso no quiere decir que estás haciendo el proceso mal, entonces pienso que en esas cosas, qué más te digo que puede ser muy diferente, no pues no hay como experimentar, nunca los libros dicen, en caso de que..., como la receta de cocina, si lo prefiere salado, héchele tal cosa, o sea en caso que cometa un error en tal cosa puede actuar así, entonces tu empiezas es a aprender eso es con la experiencia, o sea cuando empiezas a: no que un día no hice la referenciación bien y entonces te trajeron un papel falsificado dentro del proceso de selección y se te coló el papel ahí. Esas cosas no te van a salir nunca en un libro, te toca mirar que haces con lo que has aprendido, entonces pienso que la teoría sirve muchísimo, la universidad, obvio que sirve mucho pero no es la última palabra, es no más como una base, pero lo principal definitivamente es la experiencia. entonces, tu no te identificas con algún enfoque, que tu digas... No, radical no, de pronto un poco en el proceso de selección, igual yo no puedo decir que conozco 100 % todos los enfoques pero por la experiencia que tuve de pronto de ver un poco pruebas a nivel de ROCHARD y todo esto, pienso que las pruebas que aprendemos a nivel del enfoque conductista sí son más objetivas. Digamos a nivel de pruebas, pienso que sí tenemos como una ganancia, o sea, porque tu sabes que las pruebas, no sé ustedes qué enfoque sean, ¿Qué enfoque son allá? No, nosotros no tenemos ningún enfoque. En la Sabana, se ven los cuatro, aunque la universidad es humanista en cuanto a pruebas, yo ví cuando estudiaba en la Sto. Tomás, un poco de pruebas, muy poco realmente, pero pude conocer pruebas a nivel de psicoanálisis y a nivel de humanista, mejor dicho digamos pruebas de un enfoque distinto al conductual.

Ya allí, obviamente, lo que uno aprende es otro tipo de pruebas, y pienso que son mucho más objetivas, o sea no conozco muy bien y no me atrevería a juzgar, pero por lo que yo sé, de pronto en otros enfoques es: analicemos el dibujo o analicemos la mancha, allí todo es más de actitud, pues ahí hay inteligencia, habilidades, pero todo es medición, no es analítico, es más cuantitativo que cualitativo, esa es la diferencia, yo pienso que al ser cuantitativo lo hace mucho más objetivo, porque no es bueno, analicemos la mancha que hizo, qué habla de la mancha, no, sino es de pronto, oiga no, si contestó esto y esto son sus gustos, son sus habilidades, es como reacciona.

¿ qué pruebas manejas tu?

En este momento solo estoy manejando IPB y con proyecto, ya la otra semana manejar 16 PF, estuve trabajando MPI, pero ya no, porque, es superlarga, de 600 preguntas, es una prueba de personalidad, se puede calificar manualmente, pero es superengorroso. Antes de salir de la universidad, la calificaba allá porque allá está sistematizado, pero en el momento en yo salí de allá, prohibieron eso, o sea, en este momento solo lo pueden hacer los estudiantes, los egresados ya no podemos, entonces no tenía donde calificarlas. En reemplazo de esta, vamos a empezar a aplicar acá el 16 PF.

ahora si cuéntame sobre la empresa, sobre la historia de la empresa, ... nosotros somos una empresa manufacturera, fabricante de artículos para el hogar, llevamos en el mercado 28 años, tenemos más o menos 102 líneas de producto, no se si conozcas nuestros productos, el nuevo es la casita, estamos en todos los almacenes de cadena, en este momento tenemos además proyectos de franquicias, estamos exportando a 5 países distintos, estamos, a pesar de llevar tantos años en el mercado, como en un proceso de expansión, estamos creciendo cada vez más, creando departamentos que no existían.

A: ¿ y cómo ves eso ?

E: no pues buenísimo, a mi me parece que somos de las pocas empresas que están generando empleo en esta situación de crisis, de todas maneras, muy pocas son las empresas que pueden generar empleo y pienso que nosotros somos una de esas.

A: ¿ qué departamentos se han creado?

E: desde que yo estoy acá se ha creado el departamento de manufactura y logística, departamento de recursos humanos, departamento de venta corporativa, departamento de cartera, departamento de logística.

A: que es el mismo de manufactura.

E: a bueno, es que está dividido, tienes toda la razón. Básicamente esos.

A: ¿ Y tú cómo has participado en la formación de esos departamentos, bueno, el departamento de recursos humanos cómo ha participado en esa formación?.

E: pues básicamente en el proceso de selección.

A: Cuentame ¿cómo se forma un departamento aquí?

E: ¿cualquier departamento?

A: sí.

E: en este momento, lo primero, obviamente es un proceso muy largo, no es de un día para otro, es como la necesidad de un cargo, lo empiezan a evaluar, cuando ya después de mil evaluaciones, mirando competencias, mirando el presupuesto, mirando muchas cosas, ya cuando deciden, oiga no sí, podemos hacerlo y vale la pena hacerlo, me pasan la requisición y en ese momento es cuando yo empiezo el proceso de selección.

A: ¿quienes evalúan que se necesita el cargo?

E: depende, siempre en esta evaluación está el presidente de la empresa y está el jefe inmediato, depende el cargo que se vaya a necesitar, las personas que van a estar muy en contacto con ella, me refiero, si es una persona ya de un muy alto cargo, solo evalúa el presidente, si es una persona de un cargo, de pronto no tan alto, lo evalúa el jefe inmediato, el presidente, de pronto a veces dentro de la evaluación, toman en cuenta la opinión de algún otro gerente que pueda servir como de base y de apoyo para la decisión.

A: tu más o menos sabes como está compuesto el organigrama de la empresa, me puedes contar un poco como viene.

E: Viene el Presidente. Son tres socios, uno de ellos es el presidente. Del presidente salen gerencias, que es el gerente financiero, gerente de manufactura y logística, gerente comercial, gerente de exportaciones, y gerente de venta corporativa y de diseño.

A: seis, cinco gerentes?, bueno.

E: el de diseño, de venta corporativa, el financiero, el de exportaciones, el de manufactura y el comercial. Seis. Luego de los gerentes vienen los jefes: jefe de compras, jefe de producción, jefe de logística, jefe administrativo y jefe de recursos humanos. Luego de los jefes vienen los asistentes: asistente de nómina, asistente de tesorería, asistente de cartera, asistente de cuentas por pagar y asistente de cuentas por cobrar. De la parte de producción, como te dije, viene gerente y el jefe de producción, del jefe de producción vienen supervisores. Los supervisores son tres, que son las distintas tres plantas, tres secciones que tenemos en la planta, entonces hay supervisores de mesas de planchas, supervisor de corte y ensamble y supervisor de metalmecánica. De los supervisores se desprenden todos los operarios, que son más o menos 70 personas.

Hay otras personas. Del jefe administrativo salen servicios generales y todas las niñas de contabilidad, que te dije, es decir, las asistentes de nómina y de cuentas por pagar. Del jefe financiero salimos los asistentes de tesorería, de cartera y de

recursos humanos.

A: tu eres el departamento de recursos humanos o cual es tu

E: yo soy el departamento de recursos humanos, yo soy la única de recursos humanos y solo estoy yo en ese departamento

A: tu jefe directo es el gerente financiero. Bueno, además de estar en el departamento de recursos humanos,

¿haces alguna otra actividad dentro de la organización?

E: pues está dentro del mismo departamento, o sea, yo manejo salud ocupacional, selección, inducción, bienestar,...

A: Cuéntame ahora un poco sobre el proceso de selección ¿cómo lo haces?

E: Hacen una requisición de personal, basada en ella, se acude a la base de datos (que es más o menos de 1000 hojas de vida), se revisa la base de datos y se hace una preselección según el perfil.

A: perdóname, me puedes contar algún proceso de selección que hayas tenido recientemente o algún proceso que te haya

gustado, o que te haya parecido difícil, o el proceso más común o la requisición que más llega. Cuéntame cómo lo vives tu,

que haces cuando llega la requisición. Un poco más como la historia.

E: pero a ver, me hiciste muchas preguntas. Del más actual, del actual, de ...

A: del que tu quieras, pero cuéntamelo como si se lo estuvieras contando a una amiga.

E: a ver, aquí hay gran movimiento en selección, o sea, constantemente se está recibiendo personal. El personal que más se

recibe es el operario. Prefieres que te hable de un perfil de operario, de un proceso a nivel de operario o de un proceso a nivel

más alto, de un perfil más alto?.

A: De los dos si quieres me puedes hablar, del que tu quieras.

E: bueno, entonces hablemos de una mercaderista. En la mercaderista, como ya te había dicho, la jefe inmediata, hace la

requisición al jefe, al gerente comercial. Él aprueba esto. En el momento que él aprueba esto, me pasan la requisición, donde

está el perfil de la persona que necesitan.

A: Por qué la requisición va al gerente comercial?

E: porque es el jefe, por eso te digo que es el mercaderista, o sea, la mercaderista la pide un vendedor y como el vendedor

necesita aprobación de su jefe inmediato, el jefe inmediato es el gerente comercial. Cuando ya en el departamento donde se

necesita la persona, se ha aprobado, me lo pasan a mí. Al pasarme la requisición a mí, yo se la tengo que pasar al gerente

financiero, que a parte de ser mi jefe, es la persona que maneja todo lo de contratación, pues más que de lo de contratación,

lo de personal. Él me da la autorización y luego lo firmo yo, es decir, doy la autorización yo y empiezo el proceso. Busco en

base de datos personas que cumplan el perfil. de estas personas...

A: como es el proceso de reclutamiento de hojas de vida?

E: de todos los medios

A: ¿tienes un sistema?

E: yo tengo un sistema creado, pues una base de datos.

A: pero en excel o algún programa específico

E: no, lo tengo en word.

A: las mil hojas de vida.

E: si, en word actualmente, pero se va a pasar todo a excel, o sea, en excel es un poco más práctico, pero en word también

tengo el sistema de... , o sea, lo que yo necesito lo tengo en word, pero de pronto más adelante en excel sea más práctico,

porque ya tenemos demasiadas, cuando eran poquitas no era tan difícil tenerlo en word. De ahí, de esas hojas de vida que

cumplan el perfil, salen muchísimas, porque yo a medida que valla llamando a la gente, digamos, si no vino a entrevista, le

escribo en la hoja de vida : "no vino a entrevista" o si algún día lo entrevisté y me dijo que la aspiración era tres millones, o sea,

estaba muy lejos de nuestra propuesta, le pongo ahí, aspiración tres millones. Entonces, cuando yo saco todo por números

no más, de la base de datos, ya ahí me voy dando cuenta que hay gente que no puedo llamar a entrevista, porque de pronto

ya les he puesto arriba: no contestaron, no vive ahí, aspiración un millón y medio. Entonces cuando yo me doy cuenta de eso,

son personas que yo ni llamo realmente, porque ya he tenido la experiencia, ya hay como un filtro ahí. Entonces llamo a las

personas que nunca se han llamado o que se llamaron y están en preselección. Las llamo a entrevista, luego en la entrevista,

pues la entrevista yo la hago más de verificación de datos y dependiendo el cargo no, entonces digamos en el caso del

mercaderista, se hace la parte de la verificación de datos, de evaluarle la parte personal, de la laboral, teniendo en cuenta

cargo, funciones, motivo de retiro, de su familia, de sus estudios. Luego de esto, ya la última parte, yo les hago una preguntas

relacionadas con el cargo y les hablo de las condiciones del trabajo como tal. Yo el mismo día, en la primera entrevista

como para no crear falsas expectativas, yo de una vez les digo el cargo es este, es para esto y les pregunto la aspiración

salarial. Ya con esto, se tiene un filtro mucho más grande, no solo lo que se observa en la entrevista, sino también la aspiración

salarial y todo esto. Luego de esto, ya se llama a pruebas a las personas que han cumplido todo esto.

A: ¿por qué dices que esto es un filtro mucho más grande? O sea, la gente cuando tu les explicas eso,...

E: claro porque si uno no comenta eso, o sea, hay muchas personas que me dicen: a mí ya no más con que me digan que la

aspiración salarial es mucho más grande que lo que tenemos aquí para ese cargo, entonces para qué la voy a llamar a hacerle

perder tiempo en unas pruebas y perderlo yo, si sé que no se le va a dar lo que está pidiendo. Luego de eso entramos a una

parte de proceso de prueba. A ellos se les aplica el IPB y depende del requerimiento, o sea, hay pruebas establecidas como esas que hemos hablado, pero hay otras que se han ido creando que son más, bueno llamémoslo pruebas de aptitudes, entonces, por ejemplo, si se trata de un mercaderista, le hacemos el excel, un cuadro, una carta, redacción, si es un vendedor también le hacemos pruebas de sistemas, de lo más básico que necesita. Pero esas son pruebas que nosotros hemos hecho, como de ortografía, de esas cosas. Luego de esto, entonces ya va quedando menos gente. Depende del jefe inmediato, me dice, pásame tres, pásame cuatro, pásame dos, entonces yo le paso las mejores que tenga y ya ellos toman la decisión. A veces, dentro de las personas que les paso, puede que las niñas hayan sido las que mejor hayan pasado mi prueba, los puntajes más altos es mi entrevista y todo, pero no les gustan a los jefes inmediatos, definitivamente no les llenan sus expectativas, entonces, el proceso es como si volviera a empezar mas o menos, entonces, toca volver a entrevistar gente, ...

A: y por qué te dicen que no? Por deficiente?

E: no, es relativo, simplemente no cumple las expectativas.

A: y qué expectativas mas o menos, cuéntame un caso en el que no, que te lo hicieron devolver, y tu bueno, pero por qué me lo devuelven?

E: no, simplemente no es la persona que ellos buscaban de pronto, o sea, en esto yo pienso que hay una parte, así sea muy chiquita de subjetividad también, tu sabes que la química y la física existen, y no es que el proceso sea subjetivo, sino que es inevitable, y por ejemplo, hay personas que no les gusta que en la entrevista lo tuteen, y no más porque lo tutearon, olvídate, esa persona no va a trabajar, entonces yo pienso que son cosas subjetivas y objetivas, de pronto hay cosas que yo en mi entrevista no evaluo, porque mi entrevista, como te digo, es más general, la entrevista ya con ellos, de pronto en ventas, ya les hacen preguntas relacionadas con ventas, igual que las mercaderistas, ¿usted como es que hace un rutero?, entonces ya son esas aptitudes, como también habrán muchos casos en que sea la parte subjetiva, que no les gustó la presentación, que querían una niña de pronto físicamente muy agradable y no lo era, ese tipo de cosas también. Eso en el caso de que no.

En el caso de que sí sea una de las personas que vienen, inmediatamente se pasa la hoja de vida, la requisición, el informe de la entrevista mio, el informe de la entrevista del jefe inmediato y el resultado de las pruebas a nómina. La persona de nómina los llama para que traigan papeles. En el momento en que traigan, empieza el proceso de contratación.

A: cuéntame una entrevista tuya que te haya llamado mucho la atención estando en esta empresa

E: hay no, es que como acordarse de una, es que hay muchas que de pronto por sobresaliente a nivel positivo se han destacado, como otras a nivel negativo también.

A: la que tu quieras

E: no, no sé, de pronto la que tuve ayer que es la que como que más, o sea de las últimas que me han llamado la atención, es para un cargo de servicio al cliente, y es una persona, no sé por su manera de ser y todo, o sea, como que muy empática, demasiado empática, como su vocabulario, como que ya la amiga, entonces yo decía, será que a esta niña nunca nadie le ha hecho una retroalimentación, de hecho ella es así, buenísima esa manera de ser, pero a otro nivel, o sea en otro contexto, más no en una entrevista, y tiene un perfil muy bueno y tiene una hoja de vida muy buena, pero uno se pregunta, será que eso no es un punto a tomar, o lo tendrán en cuenta, o bueno, ...

A: cuéntame qué le preguntabas, no sé, cuéntame la entrevista

E: no, es que como te digo, te doy la pauta general, yo les pregunto la parte, sino que las otras cosas se van dando, o sea, la primera parte que yo hablo siempre, es la parte personal, la segunda es los estudios, la tercera es..

A: la personal frecuentemente, pues igual como uno hace muchas entrevistas, entonces como que uno tiende a preguntar lo mismo, puede ser, lo que tu me dices,...

E: no, yo nunca lo tengo como que tan esquematizado, tengo esquematizado llevar un orden porque me parece importante desde el principio de la entrevista, decirles cómo va a ser, para que ellos sepan qué se les va a preguntar y como para bajar un poquito los nervios también, porque en una entrevista no se sabe si van a hacerle pruebas y qué le van a preguntar o no, entonces, yo de una vez les doy un programa inicial y lo sigo, más no tengo la pregunta así pues, después que le pregunte por la mamá, le digo del papá.

A: y qué le preguntas de primeras?

E: la parte personal, le digo, por favor háblame de tu parte personal, lo segundo de tus estudios, lo tercero de lo laboral y lo cuarto hablo yo, les hago unas preguntas y les especifico ya lo mío.

A: qué es lo que te llama la atención en la parte personal en una entrevista, tu qué miras?

E: no, es que es importantísimo, o sea, a mi me parece importante la persona con quién vive, o sea como su círculo próximo

A: y eso que te dice, eso que información te aporta?

E: no, me parece importante saber, simplemente me parece importante, o sea no como dentro del análisis psicoanalítico ni sistémico, pero si se me hace importante el contexto en el que él se mueve, la persona se mueve inmediatamente, o sea, como con quién vive, que tipo de relaciones tiene y las personas que están a su alrededor qué tipo de actividades tienen y todo,

o sea como ese contexto me parece importante saberlo, igual si es casado también, cuantos hijos tiene, la situación de su pareja, el estado civil.

A: y por qué te parece importante esa información, el contexto donde él vive?

E: pues, puede que no diga mucho de la persona, pero si me parece que es importante en una persona mejor dicho, o sea, para todos nosotros es importante las personas con las que vivimos, yo pienso que sea quien sea, así sea la persona que está a punto de separarse, en ese momento es su realidad, pienso que es la realidad más próxima de cualquier persona, y es el estado, pienso que refleja el estado no anímico, pero sí como la estabilidad en ese momento.

A: y eso te lo deja ver la parte familiar, sí?. Has tenido alguna experiencia en donde tu digas, esta persona no creo que sea apta para el cargo por todos los problemas familiares que ha tenido?

E: no, yo pienso que uno no puede tomar una decisión por una cosa no más, ni siquiera por una prueba, yo pienso que todo es una sumatoria, y lo de la familia es muy importante pero no pienso que sea tan definitivo para uno decir no me sirve o si me sirve, o por lo menos no me ha llegado el caso de la persona que me diga quien sabe qué cosas dentro de su familia, no se me ocurre ahorita, para yo decir no, terrible que trabajara acá. Pienso que la parte personal influye pero no pienso sea tan definitiva para un trabajo, o sea, es un todo un conjunto de cosas, mejor dicho, y pues la parte personal dice mucho de su estabilidad emocional en ese momento, pero no he tenido el momento, como te digo es más de experiencia, de pronto yo algún día tenga la experiencia y diga es que esta persona tiene una familia superinadecuada y definitivamente no.

A: y después de la parte personal, a dónde vas?

E: a su estudio

A: te ha tocado entrevistar a alguna persona homosexual?

E: pues una persona que me halla dicho, o sea, ni idea, además, de por sí, yo por ejemplo en las preguntas yo nunca digo: tienes novia, tienes novio, no, yo pregunto, tienes pareja, pero nunca alguien me ha dicho sí tengo un hombre o tengo una mujer.

A: y tu has sospechado de que bueno esta persona es como...

E: pues tanto como que uno diga que es homosexual, de pronto que sean amanerados, sí han llegado casos, obvio.

A: y qué pasan con esos?

E: depende del cargo, pienso yo, pero pienso que hay cargos que definitivamente sería bien marcado una persona, un hombre bien amanerado digamos, o una mujer muy...

A: tu me decías que eso solamente depende del cargo cierto?

E: pienso que yo no discriminaría por esto, a menos que fuera un cargo muy ejecutivo, o muy notorio, pues de pronto, o sea,

estoy segurísima que si una persona me dice, soy homosexual, y no se le nota mucho, es decir, no es amanerado, para mí no tiene ninguna trascendencia. Si la persona es muy amanerada, independiente de que sea homosexual o no, para algunos cargos pienso que sería importante manejarlo, o sea, para todos, de pronto más a nivel de compañeros y todo, pero a nivel de cargo como tal, pienso que para algunos cargos sería más trascendental que para otros.

A: ahora si, vamos a los estudios. ¿Qué tienes en cuenta en los estudios?

E: me gusta que me cuenten toda la trayectoria de estudio, me parece importante, me parece importante mirar qué tan estable en decisión de estudio han sido, de pronto, qué tan inestable es, que tanta proactividad hay a nivel de esto. Obvio, los estudios son una de las bases para el perfil.

A: ¿Cómo miras la proactividad en los estudios?

E: no, pues digamos proactividad lo digo es en sentido no tan literal, sino en sentido de verdad de las ganas y la inquietud a estudiar y a progresar en ese sentido.

A: después de los estudios, vas a la parte laboral?

E: sí.

A: y en la parte laboral, ¿Qué preguntas?

E: como ya te había dicho, el cargo, las funciones, motivo de retiro, pero en todo eso no es literal, en eso se van dando muchas cosas, muchas cosas que de pronto sí es el esquema grande y se va ampliando.

A: cuéntame una situación en la que te halla llamado mucho la atención, o bueno, una entrevista en específico en la que te halla llamado mucho la atención el desarrollo laboral de esa persona.

E: yo pienso que a uno le llama mucho la atención muchos aspectos, o sea, no es que a uno no le llame la atención

A: bueno, no le llama la atención, sino que lo recuerdas

E: me parece interesante cuando las personas me dicen, no, y en ese trabajo, de pronto, fue mi peor experiencia, entonces yo como que me quedo ahí, enfatizo, o al revés, me dicen, fue la mejor experiencia, entonces también me quedo ahí. Como que enfatizo cuando me dicen eso.

A: y por qué?

E: porque es vital saber qué considera una muy buena empresa, o que considera una empresa mala o una experiencia laboral.

A: qué cosas crees que son importantes tener en cuenta en el desarrollo laboral de la persona?

E: eso, lo que hicieron, qué cargo tuvieron y por qué se retiraron, cuanto duraron, ..

A: y si te llega una persona, por ejemplo, que te cuenta, que ha trabajado en

E: pues preguntaría qué es para él, como que me operacionalizara es frase, como qué es, en qué situaciones, o sea, una situación concreta, o algo así de por qué dice eso

APÉNDICE D

MANUAL EMPRESA 1

DEFINICIÓN:

La selección de Personal es un subsistema de la administración de personal que puede definirse como un proceso, el cual mediante el empleo de unas técnicas establecidas y fundamentadas en unos principios científicos, busca establecer entre un conjunto de individuos, las personas que más se adaptan a las exigencias de un cargo y a las características de una organización, con el fin de satisfacer las necesidades del candidato y de la entidad.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN:

Todas las vinculaciones que se efectúen deberán ser el resultado de la aplicación del proceso de selección, formalmente establecido.

Para cada vacante se seleccionará el candidato adecuado. Lo anterior indica que será elegida la persona cuyo méritos garanticen que se llene el perfil. Cuando exista un número de elegibles que llenen las exigencias del perfil, se puede escoger entre los mismo por afinidad. No se seleccionará personas que exceden el perfil del cargo vacante.

Es responsabilidad de la Gerencia de Recurso Humanos, proveer a las diversas áreas los conceptos sobre el potencial de desarrollo de los candidatos. Dichos conceptos son el resultado de la evaluación psicológica que tiene en cuenta los aspecto intelectuales, administrativos, conocimientos, experiencia, habilidades sociales, aspectos motivacionales, ente otros. Todas las anteriores son variables medibles y observables. No obstante, la toma de la decisión queda la responsabilidad del Jefe inmediato y el Supervisor de éste, si así se requiere.

El personal seleccionado para vincularse al Banco debe contar con: un alto grado de motivación al logro, entendido esto como el de la persona que logra avanzar a un estadio superior, en donde deja de lado la necesidad para centrarse en su potencial.

No podrán aspirar a ser funcionarios de la entidad personas que tengan parentesco hasta el cuarto grado de consaguinidad o hasta segundo grado de afinidad con colaboradores que se encuentren laborando dentro de la entidad.

Para elegir una persona para un cargo, deben tenerse por lo menos dos alternativas, siendo tres el número preferencial.

En el banco no podrán trabajar simultáneamente funcionarios que tengan vínculo matrimonial o que lo establezcan mientras estén laborando en la Entidad, excepto con la aprobación de la Presidencia.

Toda persona que se vincule por primera vez al Banco pasará por el proceso de inducción, antes de iniciar el entrenamiento en su cargo.

En el momento que haya una vacante debe darse prioridad a las personas internas, siempre y cuando cumplan con el perfil.

En el caso de que un funcionario se retire y desee regresar, será tenido en cuenta en un proceso de selección, siempre y cuando las causas de su retiro hayan obedecido a razones voluntarias de la persona y haya presentado un buen desempeño durante su permanencia en la entidad.

En el momento de un retiro por justa causa por parte de la entidad, es el Jefe Inmediato que debe asumir en forma directa y transparente el manejo del caso, planteando claramente los motivos y / o causas del retiro.

Para el Banco es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con características como integridad, actitud de servicio y proactividad.

A través de un informe los resultados de estos exámenes son conocidos exclusivamente por Recursos Humanos y por el Jefe solicitante. En caso de vinculación, se incluirán en la hoja de vida.

Los informes de las personas seleccionadas quedarán archivadas en sus respectivas hojas de vida y las de aquellos candidatos no aptos, también se archivarán como posibles referencias a otra opción laboral, dando así mismo un carácter de absoluta confidencialidad.

Las diferentes áreas de Dirección general desarrollarán pruebas específicas para los cargos, según requerimientos del perfil del cargo.

Los informes que se recogen durante el proceso, formarán parte de la hoja de vida de la persona que se vincule.

OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL ESTÁN FUNDAMENTADOS EN:

LA PREDICCIÓN: anticipar, sin ver a un individuo desempeñando una actividad, qué tan bien la puede realizar con respecto a las exigencias de dicha ejecución, comparándole también contra el rendimiento de un conjunto de personas con características distintas.

EL MERITO: garantizar que en los diferentes cargos se coloque a aquellas personas que realmente reúnen las condiciones para desempeñarse en los mismos, el cual es un elemento que facilita un buen clima y una efectividad organizacional.

OBJETIVO GENERAL: Proveer a la institución del personal que contribuya de forma eficiente y eficaz al logro de los objetivos de nuestra entidad. De otra parte, ofrecer a las persona que se vincule, posibilidad de desarrollo personal y profesional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Concienciar y preparar a los jefes para que asuman con responsabilidad y como parte de sus papel de líderes, el seleccionar oportuna y acertadamente el personal que se requiera en su Dependencia.

Lograr que el personal que sea atraído hacia la institución disponga de las condiciones académicas, de experiencia y personales que le permitan un óptimo desempeño de su cargo y la proyección dentro de la entidad.

Proveer oportunamente el personal requerido por la creación de nuevos cargos o por vacante temporal o definitiva de los mismos.

Facilitar una óptima implementación de los procesos de Desarrollo Humano, como son Inducción, Entrenamiento, Capacitación y Desempeño en el Cargo.

ETAPAS DE NUESTRO PROCESO:

Vacante: cuando exista un cargo sin su ocupante, o exista la necesidad de crear un nuevo cargo.

En caso de ser cargo nuevo, debe remitirse Requisición con la Descripción del cargo y la aprobación de Comité de Presidencia.

En el evento de no existir la descripción y el perfil del cargo, estos serán elaborados conjuntamente con el Jefe Inmediato, el superior y la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Administrativos.

Preselección de Candidatos:

El éxito de la selección se encuentra en asegurar que las fuentes de reclutamiento que utilizamos sean las más efectivas para encontrar los candidatos que más se ajustan al perfil de la institución.

En esta etapa se clasifican, seleccionan y estudian las hojas de vida, dejando sólo las candidatos posibles. Las especificaciones a tener en cuenta a la hora de organizar las hojas de vida son:

1. Para operativos, técnicos y auxiliares son recomendables las personas del SENA.
2. Se deben seguir los siguientes criterios de edad, en términos generales.

Gerentes: personas no mayores de 40 años.
Cajeros: personas no mayores de 27 años.
Auxiliares y Profesionales: No mayores de 30 años.

En general se prefiere las personas jóvenes que se puedan proyectar dentro de la organización.

3. Algún conocimiento en sistemas tiene un valor agregado dentro de la institución.
4. Es importante que tenga experiencia en el sector.
5. Para cargos en específicos se prefiere sin experiencia para formarla.
6. Es indispensable para las áreas de servicio al cliente el manejo del inglés.

Las hojas de vida de candidatos, se obtiene a través de:

- a. Banco de candidatos potenciales con el que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos. Está clasificado según Habilidad Técnicas y / o Grupos ocupacionales.
- b. Presentación de hojas de vida por parte de funcionarios o personas relacionadas con la entidad.
- c. Instituciones educativas
- d. Publicación al anunciador.

Análisis de Hojas de Vida y Entrevista de preselección.

Los objetivos de esta etapa son:

- Validar si la persona tiene los requisitos mínimos demandados por el cargo.
- Explorar vacíos en la hoja de vida
- Analizar condiciones actuales del candidato como (sueldo, honorarios entre otros).
- Evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización.

El desarrollo, extensión y profundidad de la entrevista de selección está condicionado por el nivel del cargo vacante.

Es fundamental que el entrevistador prepare previamente la entrevista, con base en cada hoja de vida preseleccionada, donde se presentan los contenidos, qué aspectos deben ser observados y qué tipo de conclusiones se pueden inferir.

El Jefe Inmediato debe dar a conocer: el cargo vacante, las funciones, a quién reporta (resumen de la descripción).

El jefe entrevistador debe diligenciar el Formato de “Resumen de Entrevista”, inmediatamente haya finalizado, para luego remitirlo a la Gerencia de Recursos Humanos.

APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS:

Esta etapa es realizada por el psicólogo encargado del departamento de selección.

La siguiente etapa en el proceso es la medición, que se fundamenta en el uso de instrumentos de selección.

Los instrumentos de selección tienen como función básica, medir las características de los candidatos y establecer las diferencias entre los mismos, para anticipar el grado de idoneidad de las personas respecto a las exigencias del cargo.

Dentro de los instrumentos de selección tiene como función básica, medir las características de los candidatos y establecer las diferencias entre los mismos, para anticipar el grado de idoneidad de las personas respecto a las exigencias del cargo.

Dentro de los instrumentos de selección los más conocidos son las pruebas o test psicológicos, que se basan en el principio de tomar una muestra del comportamiento del sujeto examinado en condiciones estandarizadas, lo cual será un indicativo de sus aptitudes y personalidad, y que podrá predecir su probable comportamiento futuro en la realización de determinado trabajo. Por lo cual el test puede definirse como una medida objetiva y estandarizada, de un esquema de comportamiento.

Para cargos de niveles operativos y medio, se aplicarán pruebas técnicas y psicológicas acordes con los requerimientos del cargo. Para los cargos de dirección deben aplicarse aquellas pruebas relacionadas con las habilidades gerenciales requeridas para cada nivel, ejecutivo, medio y operativo.

Los resultados de las pruebas tendrán un informe escrito que deberá contener los siguientes aspectos: razonamiento y juicio, habilidades administrativas, habilidades para comunicarse, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, motivación e intereses, niveles de energía y seguridad en sí mismo.

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Esta etapa es responsabilidad del Jefe Inmediato.

Si se requiere, se puede realizar entrevista complementarias orientadas a evaluar conocimientos técnicos y experiencia; las realizarán personas que realmente conozcan las funciones del cargo vacante y le den un valor agregado al proceso.

Esta evaluación puede realizarse a través de un examen oral o escrito según el cargo.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES:

Esta etapa es realizada por una compañía externa que la entidad contrata para tal fin. A través de estas se investiga sobre el comportamiento laboral y personal del candidato, así como del tiempo que hace que lo conocen; para ello se contactan aquellas personas que el aspirante ha designado como referencia laboral y personal.

Cuando sean verificadas las referencias laborales, debe explotarse: el motivo de retiro de la empresa, nivel de desempeño dentro de la misma, tipo de relaciones interpersonales que establecía y logros obtenidos.

Además se realiza una visita domiciliaria al sitio de habitación del candidato.

Se utiliza los servicios de una empresa externa que realiza el proceso de verificación de referencias personas y laborales que a su vez emite un informe escrito.

De las verificaciones se emite un informe escrito que una vez se revise por las Gerencia de Recursos Humanos, puede ser revisado por la Vicepresidencia Administrativa o el Jefe Inmediato.

Es importante correlacionar la información obtenida en las etapas anteriores con el informe de la verificación de referencias y antecedentes.

ENTREVISTA FINAL:

Se hace con el propósito de:

Verificar que sí es la persona que queremos para la empresa y evaluar el grado de ajuste al perfil general de mismo.

Validar información que se haya derivado de la evaluación técnica o psicológica.

Debe quedar de la misma forma diligenciado y deben promediarse los resultados de esta entrevista con los demás instrumentos de selección.

REPORTE FINAL Y TOMA DE LA DECISIÓN:

Con los elementos anteriores, se toma la decisión en conjunto entre el Jefe Inmediato, la Vicepresidencia administrativa y la Gerencia de Recursos Humanos.

El jefe interesado informa a Recursos Humanos, su decisión de vincular al candidato seleccionado, devolviendo el informe final. Sin esta notificación por parte del jefe inmediato, recursos humanos no procede a la vinculación del candidato.

Las personas que habiendo participado en el proceso, no sean vinculadas, recursos humanos les enviará cartas de agradecimiento por el interés demostrado.

APENDICE E

MANUAL EMPRESA 2

1. Selección de Personal

este proceso tiene como objetivo. Identificar y seleccionar personal idóneo que cumpla con las políticas establecidas por la organización y con los requerimiento y perfil establecidos para el cargo a cumplir.

El proceso busca incrementar la productividad del personal mediante la identificación de las habilidades, aptitudes que reducen en beneficio del mutuo (Organización y Trabajador). buscando un desarrollo integral para el trabajador y un alto nivel de productividad en la organización.

El proceso de selección tiene las siguientes etapas:

1. Diligenciamiento del formato de Requisición de Personal.

Reclutamiento.

3. Preselección de Hojas de Vida.

4. Entrevista de preselección (Jefe inmediato o Recursos Humanos)

5. Pruebas psicotécnicas y de conocimientos específicos.

6. Entrevista en profundidad.

7. Verificación de Referencias.

8. Entrevista final.

9. Ofrecimiento del cargo.

1.1 Definiciones

1.1.1 Reclutamiento de Hojas de Vida

Se establecen el tipo de fuentes de obtención de hojas de vida que se adecuen a las exigencias del cargo. Ya sea por medio de una base de datos o por medio de otras fuentes ya preestablecidas (aviso en el periódico, instituciones educativas, etc.).

Fuentes de reclutamiento

Internas: Es una importante fuente de reclutamiento puesto que se economiza tiempo ya que los candidatos se encuentran enterados de la estructura organizacional y los requisitos previos ya están cumplidos. Sin embargo, a todos los candidatos internos se les dará el mismo tratamiento que a los externos, por lo tanto se deben cumplir todas las fases del proceso aunque la referenciación sólo se realiza con el jefe inmediato de la persona.

Referenciados por personal de la empresa: esta es una fuente confiable, puesto que la empresa cuenta con información previa del candidato a partir de referencias y puede confiar en la calidad moral de la persona.

Externas: Bolsa de empleo de instituciones educativas: las instituciones educativas son una fuente inmensa de reclutamiento d personal, ya que permite una selección mucho más específica del candidato de acuerdo al perfil profesional requerido.

Asociaciones de profesionales: Fuente muy valiosa para obtener varias hojas de vida de una misma profesión, además, del hecho de que los profesionales que pertenecen a aquellas asociaciones tienden a mantenerse muy actualizadas en su campo y por lo tanto es un canal muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Bolsa de empleo del Sena: Es muy utilizada en el caso de cargos de formación técnica y para trabajos de aprendices en diversas áreas, aunque es muy poco utilizada.

Avisos en el periódico: esta fuente de reclutamiento es bastante usual, principalmente para la consecución de personal con perfil comercial.

Internet: se contempla el reclutamiento de hojas de vida por Internet como una fuente a utilizar en el futuro.

1.1.2 Análisis de la Hoja de Vida:

El análisis de la hoja de vida se realiza con base en el perfil y descripción de cargo establecido por la organización, para los funcionarios y los diferentes cargos. Se escogerán las hojas de vida que cumplan con los requisitos mínimos como:

Nivel de estudios requeridos para el cargo solicitado

Carreras técnica o profesionales preferidas para el candidato

experiencia laboral de acuerdo con lo requerido.

Se revisan vacíos en la parte académica y laboral.

1.1.3 Entrevista de Preselección

Esta entrevista puede ser realizada por el jefe inmediato o por la coordinación de selección y desarrollo.

El objetivo principal es establecer si el candidato cumple con los requisitos mínimos del cargo y determinar si la persona está interesada en el cargo vacante.

Además. Permite evaluar la motivación e interés del candidato por ingresar a la organización, como también las expectativas salariales y de desarrollo.

este tipo de entrevista puede ser de carácter individual o grupal. En algunas entrevistas grupales se utilizan casas en otras preguntas básicas como estudios, aspectos familiares etc.

Para cargos comerciales en este momento se utiliza una clínica de ventas.

Luego de realizar la entrevista, el jefe Inmediato ó la profesional de selección, emite un concepto y selecciona aquellos candidatos que deben ser citados para pruebas.

1.1.4 Pruebas Psicotécnicas y de Conocimientos específicos.

Las pruebas son previamente seleccionadas, las cuales permiten medir actitudes, aptitudes y habilidades indispensables para desempeñar el cargo, también permiten conocer algunos rasgos de personalidad de los candidatos.

estas pruebas pueden ser aplicadas por la profesional de selección o por la practicante de psicología. En general, las pruebas de conocimientos específicos, se aplican antes que las psicotécnicas.

Las pruebas de conocimientos específicos para el cargo, se aplica un cuestionario diseñado por el área interesada en cubrir la vacante. Esta prueba permite evaluar los conocimientos específicos y requeridos para desempeñar con éxito las funciones del cargo. Una vez obtenidos los resultados el jefe Inmediato remite el examen y la calificación a la Coordinación de recurso Humano.

Normalmente las pruebas psicotécnicas que se aplican a los candidatos son: una prueba de personalidad, una de Habilidades y una de Inteligencia.

1.1.5 Entrevista en profundidad: esta entrevista es realizada por la profesional de selección. Tiene por objetivo principal, indagar con mayor profundidad acerca de algunos aspectos de la vida del candidato.

Las áreas a analizar son: familiar: Este punto pretende evaluar el entorno familiar del candidato, su nivel socio económico y cultural, su estabilidad y sus fuentes de sostenimiento.

Académica: Este punto permite evaluar la calidad y el cumplimiento de los requerimientos del perfil a nivel académico: también permite evaluar el liderazgo, constancia, capacidad de

trabajo en equipo, responsabilidad, motivaciones, intereses y actualización en su campo de estudio de la persona.

Laboral: esta área evalúa la experiencia del candidato, la calidad de las empresas en que se ha desempeñado, los logros y problemas en los cargos que ha ocupado en su vida laboral, la capacidad de relacionarse con sus jefes, compañeros y subalternos y las expectativas que tiene frente al trabajo y la aspiración salarial.

1.1.6 Verificación de referencias:

Esta etapa pretende corroborar la información registrada en la hoja de vida y la recogida en la entrevista. El procedimiento es telefónico y la encargada de realizarlo es la Practicante de Psicología y/o la profesional de selección.

Se verifican las referencias de las tres últimas empresas donde laboró el candidato. Así mismo se verificarán dos referencias familiares y dos personales

1.1.7 Ofrecimiento del cargo: Se ofrece el cargo al candidato, el salario, la proyección laboral dentro de la empresa, jornada laboral y beneficios que lo cobijan como trabajador de Muebles del Hogar, según el contrato estipulado.

El ofrecimiento es realizado por la jefe de Selección. En este punto culmina el proceso.

1.2 NORMAS Y POLÍTICAS

1.2.1 todas las creaciones de cargo que no estén presupuestadas, serán autorizadas por presidencia, teniendo en cuenta el VB° del vicepresidente respectivo, quien avala su planta de personal y su presupuesto-

1.2.2 Las requisiciones de personal deben venir siempre en el correspondiente formato con el V°B° de la vicepresidencia.

1.2.3 La empresa es la primera fuente de consecución de candidatos para cubrir las necesidades de personal de la misma.

1.2.4 Las fuentes externas de reclutamiento de personal deben ser fuentes reconocidas a nivel nacionales por su calidad y trayectoria.

1.2.5 El cubrimiento de vacantes tiene un enfoque proactivo, es decir busca anticiparse a las necesidades de la empresa.

1.2.6 El jefe directo participará activamente en la consecución de los colaboradores.

1.2.7 El candidato es tratado con dignidad, respeto y amabilidad.

1.2.8. Recursos Humanos es responsable de hacer cumplir el proceso de selección a cabalidad en toda la organización.

1.2.9 Toda persona que ingrese debe tener un proceso de selección completo.

1.2.10 Durante el proceso de selección existirá total confidencialidad de toda la información.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1.3.1 Jefe del área solicitante:

1. Imprime y diligencia el formato de requisición de personal.

2. Remite el formato al vicepresidente del área.

Vicepresidente del área solicitante:

3. Revisa que el formato de requisición de personal se encuentre correctamente diligenciado y corresponda al requerimiento.

4. Firma en signo de aprobación.

Jefe del área solicitante: Envía el formato de requisición de personal al área de Recursos Humanos.

Director Recurso Humano:

5 Recibe la requisición y la envía al área de selección

6. Jefe de selección: Inicia el proceso de selección. Si el requerimiento es para contrato temporal Se analizan las implicaciones legales que pueda tener.

7. Se seleccionan las hojas de vida de acuerdo al perfil requerido. Las fuentes de reclutamiento de las hojas de vida pueden ser internas o externas. En el caso que existan candidatos cuyo perfil no se ajusto a otro perfil pero quedaron como potenciales, para nuevos procesos, se tendrán en cuenta como primera opción y si son elegidos para ocupar el cargo no se requerirá realizar los demás pasos del proceso de selección.

8. El área de selección realiza el reclutamiento de Hojas de vida de todos los cargos Vacantes y envía las hojas de vida que se ajusten al perfil que le jefe directo requirió. Sin embargo para el cargo de asesor comercial los jefes inmediatos realizan el reclutamiento, por medio de la clínica de ventas y sus recomendados.

9. El profesional de selección realiza la entrevista en profundidad, con cada uno de los candidatos preseleccionados.

elabora el informe completo del proceso de selección para cada uno de los candidatos y envía una copia al jefe del área solicitante..

Jefe del área solicitante: Envía el formato de requisición de personal al área de Recursos Humanos.

realiza la elección del candidato a partir del informe del proceso de selección.

En caso de que el jefe del área Solicitante, no haya participado durante el proceso de selección, es necesario que haya una entrevista preliminar entre candidato y jefe directo.

A partir del concepto emitido, se elige al candidato para el cargo.

El profesional encargado del proceso se comunica con el candidato escogido para realizar el ofrecimiento formal del cargo.

Diligencia en el formato de Requisición de personal el espacio de uso exclusivo para Recursos Humanos con el resultado del proceso.

Finalmente da paso al proceso de contratación para diligenciar todos los papeles.

APÉNDICE A
Matriz Guía Entrevista

Categoría	Subcategorías	Tema
Comprensión de la organización		Descripción de la empresa donde trabaja
Comprensión del Departamento de Recursos Humanos		Como esta conformado y cuales son las funciones del departamento de Recursos Humanos
Comprensión del Proceso de Selección de Personal	Reclutamiento Pruebas Entrevista Decisión Final	Descripción del proceso de selección en la empresa.

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
		1	es una aerolínea de carga, exclusivamente de carga, es una empresa colombiana,
		2	tenemos treinta años de fundada. heeee. a ver básicamente
		4	nuestro enfoque va enmarcado en unos estándares de calidad muy alto y de seguridad,
<i>C</i>		5	prácticamente lo que a nosotros nos mantiene en el mercado es ofrecer a los clientes un servicio
<i>O</i>		6	obviamente oportuno y con calidad que les llegue las cosas bien a su destino,
<i>M</i>		7	Por qué primero somos una empresa colombiana
<i>P</i>		8	y estamos en Colombia lo que nos hace tener mucho más cuidado,
<i>R</i>		10	tener unas estrategias mucho más definidas en cuanto a ese riesgo que obviamente es el narcotráfico y es
<i>E</i>		11	el contrabando,
<i>N</i>		12	En cuanto a la visión nosotros nos proyectamos en el 2005 como la aerolínea líder en las América,
<i>S</i>		13	nosotros actualmente somos la aerolínea líder en Colombia,
<i>I</i>		14	transportamos muchísima carga y nos proyectamos así siguiendo obviamente con las misma línea de
<i>Ó</i>		15	seguridad ,
<i>N</i>		16	nosotros aparte de tener misión, visión la construcción de es tipo de filosofía es lo que enmarca el plan
		17	estratégico de la empresa
<i>D</i>		18	esta (la filosofía) se encuentra en una constante retroalimentación, en constante cambio y vamos a hacer
<i>E</i>		19	este año una reestructuración a ese plan estratégico y un cambio a eso
		20	ya que esto se debe cambiar constante mente, ya que se vuelve inmóvil y la empresa termina por dejar
		21	eso en una pancarta y se acabo.
<i>L</i>		22	Lo que pasa es que eso (la filosofía) no es una función de la empresa
<i>A</i>		23	eso (la filosofía) hace parte de un modelo que incluye la formulación de planes estratégicos
		24	que eso (la filosofía) es una construcción de toda la comunidad que tiene que ver con él,
<i>O</i>		25	
<i>R</i>		26	no es algo que nosotros hallamos dicho “no participemos todos” sino fue algo que se ha venido dando
<i>G</i>		27	dentro de la empresa
<i>A</i>		28	Por otra parte nosotros dentro de esta filosofía tenemos siete valores corporativos los cuales son
<i>N</i>		29	indispensables
<i>I</i>		30	y siempre estamos en una retroalimentación constante con estos valores, campañas sobre estos valores,
<i>Z</i>		31	
<i>A</i>		32	unas empresas tiene tres (valores) o otras tiene diez, nosotros tenemos siete y nuestros valores son la
<i>C</i>		33	integridad, el compromiso, actitud de servicio, trabajo en equipo, la rentabilidad, la seguridad y calidad.
<i>I</i>		34	Dentro de la estructura organizacional nosotros tenemos una casa matriz, que es como el área
<i>Ó</i>		35	corporativa y somos seis bases de operación en diferentes áreas del país como Calí, Barraquilla,
<i>N</i>		36	Rionegro, Bogotá, Venezuela y Miami,
		37	dentro del área corporativa se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos,
		38	cual es la idea, ellos (los jefes) cada uno dentro de sus áreas, marcan los parámetros corporativos y
		39	nosotras como jefes de recursos humanos de las bases aplicamos y hacemos ese feedback entre bases y
		40	corporativo para el funcionamiento que tiene que ver
		41	La gerencia se encuentra en Rionegro y en cada ciudad hay una jefe de base y es desde ahí de donde nos
		42	documentaron los nuevos pasos

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>C O M P R E S I Ó N D E L A</i>		31	obviamente todo los cargos tiene su manual de funciones y sus perfiles y
		45	entonces yo hago la selección de todo el mundo desde gerentes hasta operarios,
		51	, pero se podría decir que la rotación aquí no es muy alta a comparación de otras empresas,
		52	pero obviamente si lo hay (proceso de selección), al mes tengo yo que hacer una o dos, obviamente hay épocas, hubo una época el año pasado de reestructuración en la empresa y me toco hacer 32 procesos de selección en un mes y hay otras épocas en que no se mueve, hay muchos motivos que influyen
		54	nosotros por ejemplo por el riesgo que nosotros tenemos si se encuentra droga en una caja salen cinco personas,
		68	es que cuando uno trabaja en organizacional el tiempo cuesta
		93	Un ejemplo, a ver hace unos tres meses yo empecé hacer un proceso de selección del jefe del área financiera bastante complicado porque es un perfil bastante administrativo, más bien financiero
		101	hubo mucha que fue sacada por la aspiración salarial,
		159	y hacemos (el jefe inmediato y yo) una evaluación de, esas tres personas, miramos porque sí, porque no, que le vio, que no le vio,
		169	, además yo soy miembro del comité primario, soy jefe también,
		171	en los comités primarios nosotros hablamos de funciones, de perfiles
		182	de hecho yo me estoy dando cuenta en este momento que prácticamente si una persona es despedida o si una persona no funciona y con la confiabilidad en esta empresa se recae todo en el departamento de selección
		183	y lo enmarco desde este punto (el proceso de selección) porque el riesgo es muy alto ó sea, toda la empresa o todos los jefes o el presidente están involucrado en el proceso de selección
		185	ahora nosotros el proceso de selección lo tenemos conjunto a un proceso de seguimiento
	189	, Él (jefe de desarrollo) tiene 15 años en la empresa entonces la conoce muy bien	
	198	, entonces cuando uno tiene a cargo un departamento sabe que es lo que necesitan y que procesos se hacen,	
<i>COMPRENSIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</i>		23	hacemos todo los procesos de recursos humanos enfocadas hacia esos valores son siete
		25	dentro del área corporativa se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos,
		26	esta gerencia esta en la misma línea de la vicepresidencias y depende directamente del presidente de la compañía, la gerencia corporativa tiene un jefe de desarrollo humano, un jefe de compensación, de salud ocupacional, un jefe de bases, que es la figura que yo represento
		27	cual es la idea, ellos (los jefes) cada uno dentro de sus áreas, marcan los parámetros corporativos y nosotras como jefes de recursos humanos de las bases aplicamos y hacemos ese feedback entre bases y corporativo para el funcionamiento
<i>COMPRENSIÓN DEL DEPARTAMENTO</i>		28	La gerencia se encuentra en Rionegro y en cada ciudad hay una jefe de base y es desde ahí de donde nos documentaron los nuevos pasos de los procedimientos del departamento de desarrollo humano
		29	a ver el procesos de selección tiene muchísimas cosas, muchísimas, tiene muchos procesos.
		30	Dentro del proceso básicamente lo nuestro está enmarcado en un proceso que va dirigido prácticamente por gestión humana

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>DE RECURSOS HUMANOS</i>		44	Como departamento de selección manejamos todas las áreas que tiene una organización, una aerolínea de carga que tiene un sistema administrativo montado, tiene un sistema operacional montado pero se podría decir que la rotación aquí no es muy alta a comparación de otras empresas,
		51	
		52	pero obviamente si lo hay (proceso de selección), al mes tengo yo que hacer una o dos, obviamente hay épocas, hubo una época el año pasado de reestructuración en la empresa y me toco hacer 32 procesos de selección en un mes y hay otras épocas en que no se mueve, hay muchos motivos que influyen nosotros por ejemplo por el riesgo que nosotros tenemos si se encuentra droga en una caja salen cinco personas,
<i>C O M P R E S I Ó N</i>		54	
<i>D E M O S T R A C I Ó N</i>		126	si el tiempo me lo da y si la persona es asequible yo voy más allá, inclusive le digo “tiene tiempo” y le hacemos la prueba o me demora más con esa persona, o el jefe le hace la entrevista ahí mismo,
<i>E N T R E S T A M I S M O</i>		169	además yo soy miembro del comité primario, soy jefe también,
<i>I E H</i>		182	de hecho yo me estoy dando cuenta en este momento que prácticamente si una persona es despedida o si una persona no funciona y con la confiabilidad en esta empresa se recae todo en el departamento de selección
<i>N T U</i>		187	pero básicamente una de las cosas más importante que yo hago acá es selección y es una constante
<i>O A</i>		188	ahora el proceso de selección cuando llegue yo, lo hacia el jefe de desarrollo y este me pasaba las tres personas que el escogía
<i>D D N</i>		190	el me pasaba los tres, yo los veía y decía cual era el que a mí me parecía el mejor para el puesto
<i>E D O</i>		191	eso duro un mes hasta que el revolcón fue tenaz, pues tajante
<i>L E S</i>		197	Nosotras como jefes de recursos humano tenemos a cargo toda la empresa pero no tenemos contacto constante con alguien o mando a alguien excepto a mi asistente
		237	más no la aplico, (carta para los candidatos) creo que en el tiempo que llevo la e hecho dos veces, primero porque es un gasto económico terrible,
<i>COMPRENSIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN</i>		54	nosotros por ejemplo por el riesgo que nosotros tenemos si se encuentra droga en una caja salen cinco personas,
		184	, ya que si no hubiera un proceso de selección todos estaríamos en un riesgo muy alto,
		186	, entonces esto (el proceso de selección) nos sirve para soportar este tipo de cosas (el despido de un funcionario)
		187	, pero básicamente una de las cosas más importante que yo hago acá es selección y es una constante
		31	obviamente todo los cargos tiene su manual de funciones y sus perfiles
<i>C</i>		32	dentro del cargo
<i>O</i>		33	se hace inmediatamente antes del reclutamiento su manual de funciones y su perfil
<i>M</i>		34	nosotros tenemos un formato para el manual de responsabilidades y el perfil
<i>P</i>		35	cada concepto (del perfil) esta totalmente definido,
<i>R</i>		36	cada competencia que yo quiero buscar la tengo definida.

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>E</i>		37	a ver básicamente los perfiles y los manuales están hechos conjuntamente con lo jefes directos de esas personas,
<i>N</i>		38	yo no los hago sola, (los perfiles) en un perfil básicamente lo que se tiene en cuenta son varios items como las cosas que son esencialmente importante, no importante y en desarrollo,
<i>S</i>		39	especificamos en el perfil también las área o conocimientos que debe tener la persona que va ha ingresar.
<i>I</i>		40	a ver el reclutamiento, la verdad es que hoy en día le llegan a uno más de 50 hojas de vida al día sin pedir las
<i>Ó</i>		42	también se mandan solicitudes a las universidad o instituciones conocidas
<i>N</i>		43	dependen de la carrera como La Javeriana, La Sabana, etc.
<i>D</i>	R e c l u t a m i e n t o	45	entonces yo hago la selección de todo el mundo desde gerentes hasta operarios,
<i>E</i>		46	desarrollo organizacional, pero a veces por motivos de desplazamiento las hago yo.
<i>L</i>		48	por eso a veces hago selección desde el gerente corporativo hasta el operario de equipo a tierra.
<i>P</i>		49	El perfil de las personas que selecciono son total mente variables,
<i>R</i>		50	en importaciones y exportaciones que son personas que hacen todos los tramites y documentación del
<i>O</i>		65	pero medio trabajo ya está hecho cundo tú defines el perfil.
<i>C</i>		82	Tenemos los manuales y el perfil,
<i>E</i>		83	hacemos un requerimiento de personal,
<i>S</i>		84	luego hacemos una preselección telefónica,
<i>E</i>		85	digamos hay una vacante y tenemos treinta hojas de vida y hacemos algo muy especifico, digamos a veces no lo hago yo sino Luisa mi asistente, pero esto depende del cargo
<i>S</i>		88	digamos bilingüe si esa persona no sabe ingles, no la hago venir,
<i>E</i>		93	Un ejemplo, a ver hace unos tres meses yo empecé hacer un proceso de selección del jefe del área financiera bastante complicado porque es un perfil bastante administrativo, más bien poco financiero
<i>L</i>		96	y la competencia que yo estaba buscando obviamente que tuviera buenos conocimientos administrativos
<i>E</i>	97	y tuviera buenas relaciones porque maneja 11 personas,	
<i>C</i>	98	en esa área (administrativa, financiera) necesitaba que fuera totalmente todero,	
<i>C</i>	99	que tuviera esa disponibilidad de no sentirse tan jefe, y que fuera jefe,	
<i>I</i>	171	en los comités primarios nosotros hablamos de funciones, de perfiles	
<i>Ó</i>	192	, el jefe hace el requerimiento pero yo hago todo.	
<i>N</i>		193	Cuando el jefe ya tiene listas sus entrevistas, yo lo llamo y le digo bueno, yo lo dejo hablar, luego hablo yo sobre lo que vi en esas personas
<i>C</i>	Reclutamiento	204	un buen trabajador en un ámbito no psicológico es que cumpla con el contrato, es decir que cumpla con las reglas de la organización que llegue a la hora, que no se equivoque, eso se logra ver
<i>O</i>		77	por otra parte otro punto importante para el procesos de selección son las pruebas, las pruebas de conocimiento,
<i>M</i>	Pruebas	78	estas las corrigen las personas con mayores habilidades dentro de la empresa,
<i>P</i>		79	yo recurro a ellas, (las personas con mayor experiencia)
<i>R</i>			
<i>E</i>			
<i>N</i>			
<i>S</i>			

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVA</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
S		80	y por este medio (calificar las pruebas de conocimientos por expertos) hay una mayor objetividad,
I		81	no utilizamos pruebas psicotécnicas, este año estamos tratando de implantar unas pruebas de competencias como la bandeja de papeles.
Ó		57	a ver nuestras entrevistas van muy enfocadas a competencias entonces enmarca una forma muy diferente de hacer selección,
N		66	Yo prácticamente hay muchas entrevista que me demoro cinco minutos con la persona,
D		67	como hay entrevistas que me demoro cuarenta y cinco minutos, no depende del cargo me puede pasar en el mismo cargo muchas veces pero yo dentro del perfil tengo cosas tan específicas que si la persona no las cumple y es una respuesta de si o no.
E		70	ahí (cuando el candidato no cumple con el perfil) yo no me meto en bueno su familia y lo demás, la verdad yo saco muy poca información con ese tipo de preguntas,
L		100	entreviste muchísima gente,
P		102	básicamente tenía tres candidatos al final entre ellos una señora que tenía una muy buena experiencia
R		103	pero su actitud no era la más cordial de todas,
O		104	era una señora muy seria
C		105	y todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos
E		113	en la primera entrevista (el segundo candidato) me decía bueno cuales son los resultado psicológicos,
S		116	y tenía muy buenos exámenes (el segundo candidato)
O		122	Volviendo al punto yo dentro de la entrevista lo primero que hago es empezar a corroborar los datos de la hoja de vida,
D		123	ya más adelante (de la entrevista) le explicaré cual es el cargo, cuales son las funciones del cargo, el perfil que se está requiriendo,
E		124	y lo que quiero en este primer momento es corroborar los datos,
C		125	en la primera entrevista me centro en los datos de la hoja de vida,
C		127	porque es impresionante, pero solo de la corroboración de los datos de las hojas de vida, el 80% de las personas salen ahí,
I		128	básicamente comienzo por su formación académica,
Ó		129	a veces aparecen cursos fuera de tono que uno dice "y por qué curso eso"
N		130	no se, me centro mucho en la parte académica,
C		131	o en la experiencia laboral,
O		132	me lo tiene que contar todo, (el candidato)
M		133	a veces me detengo en las experiencias y le pregunto "Qué hacía?, Qué funciones hacía?, Qué resultados obtuvo?, Qué nuevos proyectos implementó?,Cuál era su equipo? De quién dependía?"
P		134	, para mirar como era su estructura,
R		135	una vez ya descarto lo de la hoja de vida, comienzo a hacer unas preguntas
E		136	(preguntas) que a mi manera, no son preguntas de si o no, sino son preguntas como de "cuál es su mejor amiga y si fulanita estuviera acá, yo le pregunto a fulanita, que piensa de zutanita",
N			
S			

MATRIZ No. 1

<i>FRASES</i>		<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS SIGNIFICATIVA</i>	
	<i>S</i>	
<i>I</i>		137 y pan se sueltan, es mucho mejor que preguntarles bueno dígame cuales son sus defectos y cualidades,
<i>Ó</i>		138 yo nunca hago ese tipo de preguntas, (preguntas cerradas)
<i>N</i>		139 porque la gente siempre responde lo mismo
	<i>E</i>	140 y uno se cansa de oír siempre lo mismo,
<i>D</i>	<i>n</i>	141 también les pregunto "si tu tuvieras a otra compañera para el mismo cargo cuál es el valor agregado
<i>E</i>	<i>t</i>	141 suyo, ó sea porque yo la reconocería a usted",
<i>L</i>	<i>r</i>	147 y le pregunte, por qué salió, “no por unos problemas ahí, pero no fue como voluntario, fue algo con unos
	<i>e</i>	147 documentos”,
<i>P</i>	<i>v</i>	151 miren me contó que se le refundió una caja, yo no se que chancuco estaba haciendo y salió.
<i>R</i>	<i>i</i>	153 Yo tengo una entrevista semiestructurada, y trato de abarcar casi todo,
<i>O</i>	<i>s</i>	156 hago un informe para cada entrevista,
<i>C</i>	<i>t</i>	157 pero el año pasado no alcance a hacer muchos informes porque es algo como engorroso,
<i>E</i>	<i>a</i>	157 yo hago una preselección en el que escojo a tres personas y estas pasan a una entrevista con el jefe
<i>S</i>		158 directo
<i>O</i>		168 La reunión con el jefe es muy informal, en el sentido que no se tiene un formato determinado
		172 entonces todos entendemos de que se está hablando, y todos sabemos de todo,
<i>D</i>		173 como experiencia realmente yo primero dejo hablar al jefe,
<i>E</i>		180 pero no es tan elaborado (la retroalimentación con el jefe)
		196 pero como te digo esto (la entrevista con el jefe directo) es muy informal
<i>S</i>		199 ellos no le ponen muchas importancia a los aspectos familiares o personales y no lo saben evaluar
<i>E</i>		201 yo me encargo más de los rasgos de personalidad.
<i>L</i>		203 los jefes quieren encontrar una persona que haga lo que ellos necesitan, que cumpla con las reglas de la
<i>E</i>		203 organización que llegue a la hora, que no se equivoquen.
<i>C</i>		205 uno debe aprender a responder lo que le preguntan y ya y como responder.
<i>C</i>		205
<i>I</i>		207 Yo hago una entrevista en el que profundizo sobre la familia
<i>Ó</i>		164 (la referenciación) que es llamar a las personas, para que nos digan algo sobre la persona,
<i>N</i>	Referenciación	165 (el proceso de referenciación) pero esto tiene una grandes inconvenientes, digamos “yo he sido
		165 demandada por dar referencias”
		166 (la referenciación) la tenemos como proceso pero tratando de ser muy cuidadoso, a veces preguntamos
<i>C</i>		166 por qué salió,
<i>O</i>		203 los jefes quieren encontrar una persona que haga lo que ellos necesitan, que cumpla con las reglas de la
<i>M</i>		203 organización que llegue a la hora, que no se equivoquen.
<i>P</i>		a ver por ejemplo, yo me detengo mucho en el contexto actual de la persona entonces digo hay cargos en
<i>R</i>	Referenciación	206 el que, no es un perjuicio es algo muy puntual, y es que hay cargos donde se sabe están más vulnerable a
<i>E</i>		206 sobornos y les digo pilas esta persona es joven, soltera, o esta persona es mamá soltera, vive sola y esta
<i>N</i>		pasando por aprietos económicos, entonces ellos se ponen a pensar
<i>S</i>		más que todo, ellos hacen la reconfirmación de los documentos es decir que los documentos que nos
<i>I</i>		209 traigan sean verdaderos, que no los hallan falsificado, que diga la verdad la persona en los papeles, y se
<i>Ó</i>		busca la fotografia de la persona de cómo vive.

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
N	Visita Domiciliaria	208	y luego se hace una visita domiciliaria, esta la hace un outsourcing, más que todo, ellos hacen la reconfirmación de los documentos es decir que los documentos que nos traigan sean verdaderos, que no los hallan falsificado, que diga la verdad la persona en los papeles, y se busca la fotografía de la persona de cómo vive.
D E L		209	
P R O C E S O	F o r m a c i ó n	56	a ver yo hago el proceso muy seguido a la formación que yo tuve,
		58	yo he trabajado en selección ya casi dos años prácticamente,
		59	yo formulo una premisa dentro de este proceso y es borrarle totalmente de los prejuicios que uno se puede formar y sobre todo uno aprende cuando conoce tanta gente, cuando tanta gente pasa por la oficina de uno,
		60	yo no les puedo decir que busco a la persona que me apreté duro la mano,
		61	o sea, yo obviamente, uno como formación en psicología tiene su toque pues muy neurolingüístico en cuanto a la evaluación del comportamiento de las personas y eso lo tiene uno en cuenta,
		64	a ver cuando yo me gradué pensé que los proceso de selección uno tenía que saber muchas cosas para uno definir verdaderamente que es lo que se quiere,
D E		70	ahí (cuando no cumple con el perfil) yo no me meto en bueno su familia y lo demás, la verdad yo saco muy poca información con ese tipo de preguntas,
		71	uno en un proceso de selección o yo en el proceso de selección, a veces me valgo de cierta cosas ya sea antes de ingresarla o después del ingreso,
S E L		73	por ejemplo en cuanto a los valores obviamente yo puedo saber durante el proceso de selección si una persona es responsable así varias cosas,
E C O N		74	pero para otras cosas yo la tengo que ver actuando,
		79	yo recurro a ellas, (las personas con mayor experiencia)
	90	porque a mi me gusta conocer a las personas, me encanta,	
I Ó N	91	y yo se que estoy haciendo un proceso de selección con bases muy confiables, muy sólidas para yo tomar la decisión y decir, estos son los tres candidatos que yo tengo.	
	96	y la competencia que yo estaba buscando obviamente que tuviera buenos conocimientos administrativos	
	97	y tuviera buenas relaciones porque maneja 11 personas,	
C O M P R E N S I Ó N		118	pero la actitud fue la que más problemas tuvo, yo creo que tanto la señora como él no funcionaban para la organización, pero si vamos a ver lo que yo vi dentro del proceso de selección, yo vi los problemas de actitud
		119	de hecho se lo hable y fui muy directa con él y le dije “si tu quieres estar en esta cultura hay que entrar un poquito más humilde”
	F	121	bueno por eso también digo que los proceso de selección van mucho más de la entrevista y lo vimos y se vio con él y él decidió no seguir.
	o	127	porque es impresionante, pero solo de la corroboración de los datos de las hojas de vida, el 80% de las personas salen ahí,
	r	132	me lo tiene que contar todo, (el candidato)
S I Ó N	m	133	a veces me detengo en las experiencias y le pregunto “Qué hacía?, Qué funciones hacía?, Qué resultados obtuvo?, Qué nuevos proyectos implementó?,Cuál era su equipo? De quién dependía?”
	a		
	c		
	i		

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>		<i>FRASES</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>SIGNIFICATIVA</i>	<i>S</i>	
<i>N</i>		136	que a mi manera, no son preguntas de si o no, sino son preguntas como de "cuál es su mejor amiga y si fulanita estuviera acá, yo le pregunto a fulanita, que piensa de zutanita",
<i>D</i>		157	pero el año pasado no alcance a hacer muchos informes porque es algo como engorroso,
<i>E</i>		167	y cuando a uno le dicen fue voluntario, cuando fue por injusta causa, algo paso.
<i>L</i>		181	Yo cuando entre aquí a la empresa, yo tenia diferentes conocimientos en recursos humanos que debía comenzar a aplicar,
<i>P</i>		210	A mi me gusta que la gente hable claro que no se enrede hablando, que empiece por lo primero o por lo último eso no me importa pero que sea ordenada mentalmente.
<i>R</i>		213	uno debe aprender a responder lo que le preguntan y ya y como responder.
<i>O</i>		214	Yo le soy sincera son tan pocas cosas las que yo tengo como prejuicios,
<i>C</i>		218	a ver yo creo que el ser ordenado mentalmente deviene de ser buen trabajador
<i>E</i>		219	yo le pido a una persona que sea ordenada mentalmente, no significa que sea académica mente muy bueno, sino que sepa expresarse con claridad
<i>S</i>		220	Yo hago un ejercicio que sirve mucho y es hablar con mi familia de los procesos de selección
<i>O</i>		221	y a veces me doy cuenta que deje de preguntar cosas que eran importantes y a veces llamo,
<i>D</i>		222	pero si pienso mucho en el proceso,
<i>E</i>		226	Uno debe tener mucho cuidado ya que uno está jugando con la expectativa de alguien y eso es desesperante, por que la expectativa la tiene todo el mundo y a uno lo seca
<i>S</i>		227	
<i>E</i>		238	Hay una cosas en el proceso de selección que en los cargos de más bajo nivel me desgasto más,
<i>L</i>		240	yo llamo a la gente,
<i>E</i>		240	Yo prefiero el contacto directo con la persona.
<i>C</i>		75	por eso un proceso de selección abarca también un periodo de prueba,
<i>C</i>		101	hubo muchos (candidatos) que fueron sacados por la aspiración salarial,
<i>I</i>		104	era una señora muy seria
<i>Ó</i>		105	y todos acá somos muy jóvenes, como hablamos, como nos vestimos
<i>N</i>		106	y yo pensé "está señora se me va a enloquecer acá y va decir esto es un circo",
<i>C D</i>		107	pues ya era una señora, era una señora que la recursividad se le veía, por eso yo pedí a mi jefe que la entrevistara,
<i>O E S</i>		109	y efectivamente fue la misma impresión (del jefe), pero era más la cara, como su actitud,
<i>M L E</i>		111	(El otro candidato) que me descreto sus dos carreras, era administrador y abogado y funcionaba muy bien para el cargo.
<i>P L E</i>		116	y tenía muy buenos exámenes (el segundo candidato)
<i>R P D E</i>		159	y hacemos (el jefe inmediato y yo) una evaluación de, esas tres personas, miramos porque sí, porque no, que le vio, que no le vio,
<i>E R E C</i>	Decisión final	180	pero no es tan elaborado (la retroalimentación con el jefe)
<i>N O E C</i>		183	y lo enmarco desde este punto (el proceso de selección) porque el riesgo es muy alto ó sea, toda la empresa o todos los jefes o el presidente están involucrado en el proceso de selección
<i>S C I</i>		185	ahora nosotros el proceso de selección lo tenemos conjunto a un proceso de seguimiento
<i>I E Ó</i>		7	y estamos en Colombia lo que nos hace tener mucho más cuidado,
<i>Ó S N</i>			
<i>N O</i>			

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
<i>C O N T E X T O</i>	8	tener unas estrategias mucho más definidas en cuanto a ese riesgo que obviamente es el narcotráfico y es el contrabando,	
	12	transportamos muchísima carga y nos proyectamos así siguiendo obviamente con las misma línea de seguridad ,	
	19	que eso (la filosofía) es una construcción de toda la comunidad que tiene que ver con él,	
	40	a ver el reclutamiento, la verdad es que hoy en día le llegan a uno más de 50 hojas de vida al día sin pedir las	
		pero obviamente si la hay, al mes tengo yo que hacer, obviamente hay épocas, hubo una época el año pasado de reestructuración en la empresa y me toco hacer 32 procesos de selección en un mes y hay otras épocas en que no se mueve, hay muchos motivos que influyen	
	52	nosotros por ejemplo por el riesgo que nosotros tenemos si se encuentra droga en una caja salen cinco personas,	
	54	Yo prácticamente hay muchas entrevista que me demoro cinco minutos con la persona,	
	66	es que cuando uno trabaja en organizacional el tiempo cuesta	
	68	por otra parte otro punto importante para el procesos de selección son las pruebas, las pruebas de conocimiento,	
	77	estas las corrigen las personas con mayores habilidades dentro de la empresa,	
	78	yo recurro a ellas, (las personas con mayor experiencia)	
	79	y por este medio hay una mayor objetividad, (calificar las pruebas por expertos)	
	80	de hecho se lo hable y fui muy directa con él y le dije “si tu quieres estar en esta cultura hay que entrar un poquito más humilde”	
119	a ver por ejemplo, yo me detengo mucho en el contexto actual de la persona entonces digo hay cargos en el que, no es un perjuicio es algo muy puntual, y es que hay cargos donde se sabe están más vulnerable a sobornos y les digo pilas esta persona es joven, soltera, o esta persona es mamá soltera, vive sola y esta pasando por aprietos económicos, entonces ellos se ponen a pensar		
206			
<i>R E T R O A L I M E N T A C I O N</i>	13	nosotros aparte de tener misión, visión la construcción de es tipo de filosofía es lo que enmarca el plan estratégico de la empresa	
	14	esta (la filosofía) se encuentra en una constante retroalimentación, en constante cambio y vamos a hacer este año una reestructuración a ese plan estratégico y un cambio a eso	
	15	ya que esto se debe cambiar constante mente, ya que se vuelve inmóvil y la empresa termina por dejar eso en una pancarta y se acabo.	
	18	eso (la filosofía) hace parte de un modelo que incluye la formulación de planes estratégicos	
	22	y siempre estamos en una retroalimentación constante con estos valores, campañas sobre estos valores,	
	27	cual es la idea, ellos (los jefes) cada uno dentro de sus áreas, marcan los parámetros corporativos y nosotras como jefes de recursos humanos de las bases aplicamos y hacemos ese feedback entre bases y corporativo para el funcionamiento	
<i>A C T I V I D A D E S</i>	81	no utilizamos pruebas psicotécnicas, este año estamos tratando de implantar unas pruebas de competencias como la bandeja de papeles.	
	159	y hacemos (el jefe inmediato y yo) una evaluación de, esas tres personas, miramos porque sí, porque no, que le vio, que no le vio,	

MATRIZ No. 1

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>ENTREVISTA 1</i>
		4	nuestro enfoque va enmarcado en unos estándares de calidad muy alto y de seguridad, prácticamente lo que a nosotros nos mantiene en el mercado es ofrecer a los clientes un servicio
<i>C</i>		5	obviamente oportuno y con calidad que les llegue las cosas bien a su destino,
<i>A</i>		121	bueno por eso también digo que los proceso de selección van mucho más de la entrevista y lo vimos y se vio con él y él decidió no seguir.
<i>L</i>			(el proceso de referenciación) pero esto tiene una grandes inconvenientes, digamos “yo he sido
<i>I</i>		165	demandada por dar referencias”
<i>D</i>		164	(la referenciación) que es llamar a las personas, para que nos digan algo sobre la persona,
<i>A</i>		166	(la referenciación) la tenemos como proceso pero tratando de ser muy cuidadoso, a veces preguntamos por qué salió,
<i>D</i>		40	a ver el reclutamiento, la verdad es que hoy en día le llegan a uno más de 50 hojas de vida al día sin pedir las
<i>VIVENCIAS DEL</i>		68	es que cuando uno trabaja en organizacional el tiempo cuesta
<i>DÍA A DÍA</i>		157	pero el año pasado no alcance a hacer muchos informes porque es algo como engorroso,
		237	más no la aplico, (carta para los candidatos) creo que en el tiempo que llevo la e hecho dos veces, primero porque es un gasto económico terrible,

MATRIZ No. 2

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	MANUAL No. 1
<p>COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</p>	548	Lo anterior (Para cada vacante se seleccionará el candidato adecuado.) indica que será elegida la persona cuyo méritos garanticen que se llene el perfil. Cuando exista un número de elegibles que llenen las exigencias del perfil, se puede escoger entre lo	
	549	No se seleccionará personas que exceden el perfil del cargo vacante.	
	557	En la institución no podrán trabajar simultáneamente funcionarios que tengan vínculo matrimonial o que lo establezcan mientras estén laborando en la Entidad, excepto con la aprobación de la Presidencia.	
	562	Para la institución es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con características como integridad, actitud de servicio y proactividad.	
<p>COMPRESIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	546	Todas las vinculaciones que se efectúen deberán ser el resultado de la aplicación del proceso de selección, formalmente establecido.	
	550	Es responsabilidad de la Gerencia de Recurso Humanos, proveer a las diversas áreas los conceptos sobre el potencial de desarrollo de los candidatos.	
	552	Todas las variables son medibles y observables.	
	562	Para la institución es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con características como integridad, actitud de servicio y proactividad.	
	577	Facilitar una óptima implementación de los procesos de Desarrollo Humano, como son Inducción, Entrenamiento, Capacitación y Desempeño en el Cargo.	
	641	(en la entrevista) Validar información que se haya derivado de la evaluación técnica o psicológica.	
<p>C O M P R R S R O E E C L N E E S S C I O C O S I N Ó D N D E E L</p>	540	La selección de Personal es un subsistema de la administración de personal	
	541	que puede definirse como un proceso	
	542	el cual (el proceso de selección) mediante el empleo de unas técnicas establecidas y fundamentadas en unos principios científicos,	
	546	Todas las vinculaciones que se efectúen deberán ser el resultado de la aplicación del proceso de selección, formalmente establecido.	
	570	LA PREDICCIÓN: anticipar, sin ver a un individuo desempeñando una actividad, qué tan bien la puede realizar con respecto a las exigencias de dicha ejecución, comparándole también contra el rendimiento de un conjunto de personas con características distintas	
	571	EL MERITO: garantizar que en los diferentes cargos se coloque a aquellas personas que realmente reúnen las condiciones para desempeñarse en los mismos, el cual es un elemento que facilita un buen clima y una efectividad organizacional	
	572	OBJETIVO GENERAL: Proveer a la institución del personal que contribuya de forma eficiente y eficaz al logro de los objetivos de nuestra entidad. De otra parte, ofrecer a las persona que se vincule, posibilidad de desarrollo personal y profesional.	
	574	Concientizar y preparar a los jefes para que asuman con responsabilidad y como parte de sus papel de líderes, el seleccionar oportuna y acertadamente el personal que se requiera en su Dependencia.	
	575	Lograr que el personal que sea atraído hacia la institución disponga de las condiciones académicas, de experiencia y personales que le permitan un óptimo desempeño de su cargo y la proyección dentro de la entidad	
	C O	576	Proveer oportunamente el personal requerido por la creación de nuevos cargos o por vacante temporal o definitiva de los mismos.

MATRIZ No. 2

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	MANUAL No. 1
M		547	Para cada vacante se seleccionará el candidato adecuado.
P			Lo anterior (Para cada vacante se seleccionará el candidato adecuado.) indica que será elegida la persona
R		548	cuyos méritos garanticen que se llene el perfil. Cuando exista un número de elegibles que llenen las
E			exigencias del perfil, se puede escoger entre lo
N		549	No se seleccionará personas que exceden el perfil del cargo vacante.
S			Dichos conceptos (el perfil) son el resultado de la evaluación psicológica que tiene en cuenta los aspecto
I		551	intelectuales, administrativos, conocimientos, experiencia, habilidades sociales, aspectos motivacionales,
O			entre otros.
N		552	Todas las variables son medibles y observables.
			No podrán aspirar a ser funcionarios de la entidad personas que tengan parentesco hasta el cuarto grado
		555	de consanguinidad o hasta segundo grado de afinidad con colaboradores que se encuentren laborando
D			dentro de la entidad.
E	R		En el momento que haya una vacante debe darse prioridad a las personas internas, siempre y cuando
L	e	559	cumplan con el perfil.
	c		En el caso de que un funcionario se retire y desee regresar, será tenido en cuenta en un proceso de
P	l	560	selección, siempre y cuando las causas de su retiro hayan obedecido a razones voluntarias de la personas
R	u		y haya presentado un buen desempeño
O	t		En el momento de un retiro por justa causa por parte de la entidad, es el Jefe Inmediato que debe asumir
C	a	561	en forma directa y transparenten el manejo del caso, planteando claramente los motivos y / o causas del
E	m		retiro
S	i		Para la institución es importante vincular personas con talento y capacidad de desarrollo y con
O	e	562	características como integridad, actitud de servicio y proactividad.
S	n		En el evento de no existir la descripción y el perfil del cargo, estos serán elaborados conjuntamente con
	t	581	el Jefe Inmediato, el superior y la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Administrativos.
D	o		En esta etapa (preselección de candidatos) se clasifican, seleccionan y estudian las hojas de vida, dejando
E		584	sólo las de candidatos posibles.
		586	Para operativos, técnicos y auxiliares son recomendables las personas del SENA.
S		587	Se deben seguir los siguientes criterios de edad, en términos generales.
E		588	Gerentes: personas no mayores de 40 años.
L		589	Cajeros: personas no mayores de 27 años.
E		590	Auxiliares y Profesionales: No mayores de 30 años.
C		591	En general se prefiere las personas jóvenes que se puedan proyectar dentro de la organización.
C		592	Algún conocimiento en sistemas tiene un valor agregado dentro de la institución.
I		593	Es importante que tenga experiencia en el sector.
Ó		594	Para cargos en específicos se prefiere sin experiencia para formarlos.
N		595	Es indispensable para las áreas de servicio al cliente el manejo del inglés.
		596	Las hojas de vida de candidatos, se obtiene a través de:
		597	Banco de candidatos potenciales con el que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos. Está clasificado
C			según Habilidades Técnicas y / o Grupos ocupacionales.
O	Reclutamiento	598	Presentación de hojas de vida por parte de funcionarios o personas relacionadas con la entidad.
M		599	Instituciones educativas
P		600	Publicación al anunciador.

MATRIZ No. 2

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>MANUAL No. 1</i>
R		603	Validar si la persona tiene los requisitos mínimos demandados por el cargo.
E		563	A través de un informe los resultados de estos exámenes son conocidos exclusivamente por Recursos Humanos y por el Jefe solicitante.
N		613	Esta etapa (la aplicación de pruebas psicotécnicas) es realizada por el psicólogo encargado del departamento de selección.
S		614	La siguiente etapa en el proceso es la medición, que se fundamenta en el uso de instrumentos de selección.
I		615	Los instrumentos de selección tienen como función básica, medir las características de los candidatos y establecer las diferencias entre los mismos, para anticipar el grado de idoneidad de las personas respecto a las exigencias del cargo
O		616	Dentro de los instrumentos de selección tiene como función básica, medir las características de los candidatos y establecer las diferencias entre los mismos,
N		617	(los instrumentos permiten) anticipar el grado de idoneidad de las personas respecto a las exigencias del cargo.
D		618	Dentro de los instrumentos de selección los más conocidos son las pruebas o test psicológicos, que se basan en el principio de tomar una muestra del comportamiento del sujeto examinado en condiciones estandarizadas
E		619	(los test psicológicos) lo cual será un indicativo de sus aptitudes y personalidad,
L		620	(los test psicológicos y que podrá predecir su probable comportamiento futuro en la realización de determinado trabajo.
P		621	Por lo cual el test puede definirse como una medida objetiva y estandarizada, de un esquema de comportamiento.
R		622	Para cargos de niveles operativos y medio, se aplicarán pruebas técnicas y psicológicas acordes con los requerimientos del cargo.
O		623	Para los cargos de dirección deben aplicarse aquellas pruebas relacionadas con las habilidades gerenciales requeridas para cada nivel.
C		624	Los resultados de las pruebas tendrán un informe escrito que deberá contener los siguientes aspectos: razonamiento y juicio, habilidades administrativas, habilidades para comunicarse, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, motivación e
E		626	Esta etapa es responsabilidad del Jefe Inmediato.
S		627	Si se requiere, se puede realizar entrevistas complementarias orientadas a evaluar conocimientos técnicos y experiencia; las realizarán personas que realmente conozcan las funciones del cargo vacante y le den un valor agregado al proceso.
O		628	Esta evaluación puede realizarse a través de un examen oral o escrito según el cargo.
N		604	Explorar vacíos en la hoja de vida
	ENTREVISTA	605	Analizar condiciones actuales del candidato como (sueldo, honorarios entre otros).
		606	Evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización.
C		607	El desarrollo, extensión y profundidad de la entrevista de selección está condicionado por el nivel del cargo vacante.
O		606	Evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización.
M	E		
P	N		

MATRIZ No. 2

		<i>FRASES</i>	
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>SIGNIFICATIVA</i>	<i>MANUAL No. 1</i>
<i>S</i>			
R	T	609	(el entrevistador prepara la entrevista) con base en cada hoja de vida preseleccionada, donde se presentan los contenidos, qué aspectos deben ser observados y qué tipo de conclusiones se pueden inferir.
E	R		
N	E		
S	V	610	El Jefe Inmediato debe dar a conocer: el cargo vacante, las funciones, a quién reporta (resumen de la descripción).
I	I		
Ó	S	611	El jefe entrevistador debe diligenciar el Formato de “Resumen de Entrevista”, inmediatamente haya finalizado, para luego remitirlo a la Gerencia de Recursos Humanos.
N	T		
	A	640	(en la entrevista) Verificar que sí es la persona que queremos para la empresa y evaluar el grado de ajuste al perfil general de mismo.
D		641	(en la entrevista) Validar información que se haya derivado de la evaluación técnica o psicológica.
E		642	(en la entrevista) Debe quedar de la misma forma diligenciado y deben promediarse los resultados de esta entrevista con los demás instrumentos de selección.
L			
P	R	630	Esta etapa (verificación de referencias y antecedentes) es realizada por una compañía externa que la entidad contrata para tal fin.
R	e	631	A través de estas (la verificación de referencias y antecedentes) se investiga sobre el comportamiento laboral y personal del candidato, así como del tiempo que hace que lo conocen;
O	f		
C	e	632	para ello (la verificación de referencias y antecedentes) se contactan aquellas personas que el aspirante haya designado como referencia laboral y personal.
E	r		
S	e		
O	n	633	Cuando sean verificadas las referencias laborales, debe explorarse: el motivo de retiro de la empresa, nivel de desempeño dentro de la misma, tipo de relaciones interpersonales que establecía y logros obtenidos
	c		
D	i	634	Además se realiza una visita domiciliaria al sitio de habitación del candidato.
E	a	635	Se utiliza los servicios de una empresa externa que realiza el proceso de verificación de referencias personas y laborales que a su vez emite un informe escrito.
	c		
S	i	636	De las verificaciones se emite un informe escrito que una vez se revise por las Gerencia de Recursos Humanos, puede ser revisado por la Vicepresidencia Administrativa o el Jefe Inmediato.
E	ó		
L	n	637	Es importante correlacionar la información obtenida en las etapas anteriores con el informe de la verificación de referencias y antecedentes.
E			
C		553	No obstante, la toma de la decisión queda la responsabilidad del Jefe inmediato y el Supervisor de éste, si así se requiere.
C			
I	DECISIÓN FINAL	556	Para elegir una persona para un cargo, deben tenerse por lo menos dos alternativas, siendo tres el número preferencial.
Ó		606	Evaluar el ajuste al perfil o a la cultura de la organización.
N		644	Con los elementos anteriores (todos los pasos de selección), se toma la decisión en conjunto entre el Jefe Inmediato, la Vicepresidencia administrativa y la Gerencia de Recursos Humanos.
COMPRENSIÓN		645	El jefe interesado informa a Recursos Humanos, su decisión de vincular al candidato seleccionado, devolviendo el informe final. Sin esta notificación por parte del jefe inmediato, recursos humanos no procede a la vinculación del candidato.
DEL PROCESO DE	DECISIÓN FINAL		
SELECCIÓN		646	Las personas que habiendo participado en el proceso, no sean vinculadas, recursos humanos les enviará cartas de agradecimiento por el interés demostrado.

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
		308	nosotros somos una empresa manufacturera, fabricante de artículos para el hogar, llevamos en el mercado 28 años,
		309	tenemos más o menos 102 líneas de productos, no se si conozcas nuestros productos
<i>C</i>		310	estamos en todos los almacenes de cadena, en este momento tenemos además proyectos de franquicias, estamos exportando a 5 países distintos,
<i>O</i>		311	estamos, a pesar de llevar tantos años en el mercado, como en un proceso de expansión,
<i>M</i>		311	estamos creciendo cada vez más, creando departamentos que no existían.
<i>P</i>		313	no pues buenísimo, a mi me parece que somos de las pocas empresas que están generando empleo en esta situación de crisis,
<i>R</i>		313	de todas maneras, muy pocas son las empresas que pueden generar empleo y pienso que
<i>E</i>		315	nosotros somos una de esas.
<i>N</i>		317	desde que yo estoy acá se ha creado el departamento de manufactura y logística, departamento de recursos humanos, departamento de venta corporativa, departamento de cartera,
<i>S</i>		318	departamento de logística.
<i>I</i>		319	que es el mismo de manufactura.
<i>Ó</i>		320	a bueno, es que está dividido, tienes toda la razón. Básicamente esos.
<i>N</i>		327	es como la necesidad de un cargo, lo empiezan a evaluar,
<i>D</i>		336	siempre en esta evaluación (del perfil) está el presidente de la empresa y está el jefe inmediato,
<i>E</i>		336	depende el cargo que se valla a necesitar.
<i>L</i>		342	Viene el Presidente. Son tres socios, uno de ellos es el presidente. Del presidente salen gerencias, que es el gerente financiero, gerente de manufactura y logística, gerente comercial,
<i>A</i>		342	gerente de exportaciones, y gerente de venta corporativa y de diseño.
<i>O</i>		344	(los departamentos que existen son) el de diseño, de venta corporativa, el financiero, el de exportaciones, el de manufactura y el comercial. Seis.
<i>R</i>		345	Luego de los gerentes vienen los jefes: jefe de compras, jefe de producción, jefe de logística,
<i>G</i>		345	jefe administrativo y jefe de recursos humanos.
<i>A</i>		346	Luego de los jefes vienen los asistentes: asistente de nómina, asistente de tesorería, asistente de
<i>N</i>		346	cartera, asistente de cuentas por pagar y asistente de cuentas por cobrar.
<i>I</i>		347	De la parte de producción, como te dije, viene gerente y el jefe de producción, del jefe de
<i>Z</i>		347	producción vienen supervisores.
<i>A</i>		348	Los supervisores son tres, que son las distintas tres plantas,
<i>C</i>		349	tres secciones que tenemos en la planta, entonces hay supervisores de mesas de planchas,
<i>I</i>		349	supervisor de corte y ensamble y
<i>Ó</i>		350	supervisor de metalmecánica. De los supervisores se desprenden todos los operarios, que son
<i>N</i>		350	más o menos 70 personas.
		351	Hay otras personas. Del jefe administrativo salen servicios generales y todas las niñas de
		351	contabilidad, que te dije, es decir, las asistentes de nómina y de cuentas por pagar.
<i>C</i>	<i>L</i>	352	
<i>O</i>	<i>A</i>	352	Del jefe financiero salimos los asistentes de tesorería, de cartera y de recursos humanos.

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2	
<p>M O P R R G E A N N S I I Z Ó A N C D I E Ó N</p>		<p>377 419 425 428 429 432 434 446 537</p>	<p>que a parte de ser mi jefe, es la persona que maneja todo lo de contratación, pues más que de lo de contratación, lo de personal. y depende del requerimiento, (como se desarrollan los procesos) Depende del jefe inmediato, (como se desarrollan los procesos) A veces, dentro de las personas que les paso, puede que las niñas hayan sido las que mejor hayan pasado mi prueba, los puntajes más altos en mi entrevista y todo, pero no les gustan a los jefes inmediatos, definitivamente no les llenan sus expectativas, no, es relativo, simplemente no cumple las expectativas. no, simplemente no es la persona que ellos buscaban de pronto, La persona de nómina los llama para que traigan papeles. En el momento en que traigan, empieza el proceso de contratación. en realidad, aquí lo que cuenta es la experiencia, si (los candidatos) saben entran, sobre todo en la parte operativa.</p>	
		<p>337 340 354 357</p>	<p>las personas que van a estar muy en contacto con ella, de pronto a veces dentro de la evaluación, toman en cuenta la opinión de algún otro gerente que pueda servir como de base y de apoyo para la decisión. yo soy el departamento de recursos humanos, yo soy la única de recursos humanos y solo estoy yo en ese departamento pues está dentro del mismo departamento, o sea, yo manejo salud ocupacional, selección, inducción, bienestar,...</p>	
	<p>COMPRENSIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>		<p>365 370 371</p>	<p>personal. En la mercaderista, como ya te había dicho, la jefe inmediata, hace la requisición al jefe, al gerente comercial. Él aprueba esto. En el momento que él aprueba esto, me pasan la requisición, donde está el perfil de la persona que necesitan</p>
			<p>377 379 419 428 429</p>	<p>que a parte de ser mi jefe, es la persona que maneja todo lo de contratación, pues más que de lo de contratación, lo de personal. es decir, doy la autorización yo y empiezo el proceso. y depende del requerimiento, depende del jefe inmediato A veces, dentro de las personas que les paso, puede que las niñas hayan sido las que mejor hayan pasado mi prueba, los puntajes más altos en mi entrevista y todo, pero no les gustan a los jefes inmediatos, definitivamente no les llenan sus expectativas,</p>
			<p>441</p>	<p>la entrevista ya con ellos, de pronto en ventas, ya les hacen preguntas relacionadas con ventas, igual que las mercaderistas, un ejemplo es: ¿usted como es que hace un rutero?, entonces ya son esas aptitudes,</p>
	<p>COMPRENSIÓN DEL</p>		<p>444 446</p>	<p>En el caso de que si sea una de las personas que vienen, inmediatamente se pasa la hoja de vida, la requisición, el informe de la entrevista mia, el informe de la entrevista del jefe inmediato y el resultado de las pruebas a nómina. La persona de nómina los llama para que traigan papeles. En el momento en que traigan, empieza el proceso de contratación.</p>

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		529 530 531	por ejemplo, el gerente de ventas de vehiculos, le gusta trabajar con mujeres y que sean bonitas, no gorditas, poruqe pienza que son más descomplicadas para trabajar. En cambio al Gerente administrativo, le gusta trabajar con hombres. Porque ellos no se enbarazan y todo lo que conlleva eso. entonces para seleccionar a un candidato tengo en cuneta el jefe que me los esta pidiendo.
C O M P R E N S I Ó N L E D E C L I Ó N P R O C E S O D E		326 327 328 329 330 331 332 334 365 272 273 274 322 333 336 359 360 361 366 369 370	en este momento, lo primero, obviamente es un proceso muy largo, no es de un día para otro, es como la necesidad de un cargo, lo empiezan a evualar, cuando ya después de mil evaluaciones, mirando competencias, mirando el presupuesto, mirando muchas cosas, ya cuando deciden, oiga no sí, podemos hacerlo y vale la pena hacerlo, me pasan la requisición (el proceso de selección) busca cubrir las necesidades de los diferentes departamentos a ver, aquí hay gran movimiento en selección, o sea, constantemente se está recibiendo personal. (tener que cumplir el perfil ciento por ciento) esto no es cierto totalmente, porque se puede llegar a lograr, pero dependiendo del requerimiento que se tenga. Hay veces, así tu no quieras, el perfil tienes que reacomodarlo, por ejemplo, necesito una persona con tales cualidades, habilidades y competencias, pues básicamente en el proceso de selección. y en ese momento es cuando yo empiezo el proceso de selección. siempre en esta evaluación (del perfil) está el presidente de la empresa y está el jefe inmediato, depende el cargo que se valla a necesitar. Hacen una requisición de personal, basada en ella, se acude a la base de datos (que es más o menos de 1000 hojas de vida) se revisa la base de datos y se hace una preselección según el perfil. El personal que más se recibe es el operario. bueno, entonces hablemos de una mercaderista. En los mercaderista, como ya te había dicho, la jefe inmediata, hace la requisición al jefe, al gerente comercial. Él aprueba esto.
C O M P R E N	R e	371 380 381 382 383	En el momento que él aprueba esto, me pasan la requisición, donde está el perfil de la persona que necesitan base de datos personas que cumplan el perfil. de estas personas... Se sacan. las que tengan mayor experiencia en el cargo. aquí las hojas de vida vienen de los mismos empleados así es más seguro para todos también se prefiere a operarios que hayan trabajado en otras empreas similares a esta

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
N S I Ó N D E L P R O C E S O	c l u t a m i e n t o	FRASES SIGINIFICATIVAS	384 como es el proceso de reclutamiento de hojas de vida? de todos los medios
			386 yo tengo un sistema creado, pues una base de datos. (para ordenar las hojas de vida)
			387 pero en excel o algún programa específico
			388 no, lo tengo en word.
			392 porque ya tenemos demasiadas, cuando eran poquitas no era tan difícil tenerlo en word.
			393 De ahí, de esas hojas de vida que cumplan el perfil, salen muchísimas,
			395 o si algún día lo entrevisté y me dijo que la aspiración era tres millones, o sea, estaba muy lejos de nuestra propuesta, le pongo ahí, aspiración tres millones
			396 Entonces, cuando yo saco todo por números no más, de la base de datos,
			400 Entoces cuando yo me doy cuenta de eso, son personas que yo ni llamo realmente,
			401 porque ya he tenido la experiencia, ya hay como un filtro ahí.
			402 Entonces llamo a las personas que nunca se han llamado o que se llamaron y están en preselección.
			529 por ejemplo, el gerente de ventas de vehiculos, le gusta trabajar con mujeres y que sean bonitas,
			530 En cambio al Gerente administrativo, le gusta trabajar con hombres. Porque ellos no se
			537 en realidad, aquí lo que cuenta es la experiencia, si (los candidatos) saben entran, sobre todo en
D E S E L E C C I Ó N	P r u e b a s	FRASES SIGINIFICATIVAS	303 En este momento solo estoy manejando IPV y con proyecto, ya la otra semana manejar 16 PF,
			304 estuve trabajando MPI, pero ya no, porque, es superlarga, de 600 preguntas, es una prueba de personalidad, se puede calificar manualmente, pero es superengoroso.
			305 Antes de salir de la universidad, la calificaba allá porque allá está sistematizado, pero en el momento en yo salí de allá, prohibieron eso, o sea, en este momento solo lo pueden hacer los estudiantes, los egresados ya no podemos, entonces no tenía donde calificarlas.
			306 En reemplazo de esta, vamos a empezar a aplicar acá el 16 PF.
			413 Luego de esto, ya se llama a pruebas a las personas que han cumplido todo esto.
			418 Luego de eso entramos a una parte del proceso de pruebas. A ellos (a los comerciales) se les aplica el IPV
			420 o sea, hay pruebas establecidas como esas que hemos hablado,
			421 pero hay otras que se han ido creando que son más, bueno llamémoslo pruebas de aptitudes,
			422 redacción,
			423 si es un vendedor también le hacemos pruebas de sistemas, de lo más básico que necesita. Pero esas son pruebas que nosotros hemos hecho, como de ortografía, de esas cosas.
C O M P R E N s	Pruebas	FRASES SIGINIFICATIVAS	424 Luego de esto, entonces ya va quedando menos gente.
			462 como para bajar un poquito los nervios también, porque en una entrevista no se sabe si van a hacerle pruebas y qué le van a preguntar o no,
			474 ni siquiera por una prueba, (se puede decir que la persona no es apta para el cargo
			338 me refiero, si es una persona ya de un muy alto cargo, solo evalúa el presidente,
			339 si es una persona de un cargo, de pronto no tan alto, lo evalúa el jefe inmediato, el presidente,

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
S I Ó N D E L P R O C E S O D E S E L E C C I Ó N	E n t r e v i s t a	340 394 395 403 404 406 407 408 409 410 411 412 437 452 457 461	de pronto a veces dentro de la evaluación, toman en cuenta la opinión de algún otro gerente que pueda servir como de base y de apoyo para la decisión. porque yo a medida que valla llamando a la gente, digamos, si no vino a entrevista, le escribo en la hoja de vida : "no vino a entrevista" o si algún día lo entrevisté y me dijo que la aspiración era tres millones, o sea, estaba muy lejos de nuestra propuesta, le pongo ahí, aspiración tres millones Los llamo a entrevista, luego en la entrevista, pues la entrevista yo la hago más de verificación de datos digamos en el caso del mercaderista, se hace la parte de la verificación de datos, de evaluarle la parte personal, de la laboral, teniendo en cuenta cargo (se profundiza en), funciones, motivo de retiro, de su familia, de sus estudios. Luego de esto, ya la última parte, yo les hago unas preguntas relacionadas con el cargo les hablo (en la entrevista) de las condiciones del trabajo como tal. Yo el mismo día, en la primera entrevista, como para no crear falsas expectativas, yo de una vez les digo el cargo es este, es para esto y les pregunto la aspiración salarial. Ya con esto, se tiene un filtro mucho más grande, no solo lo que se observa en la entrevista, sino también la aspiración salarial y todo esto. y por ejemplo, hay personas que no les gusta que en la entrevista lo tuteen, y no más porque lo tutearon, esa persona no va a trabajar, olvídate, demasiado empática (durante la entrevista), como su vocabulario, como que ya la amiga, entonces yo decía, será que a esta niña nunca nadie le ha hecho una retroalimentación no, es que como te digo, te doy la pauta general, yo les pregunto la parte, sino que las otras cosas se van dando, o sea, tengo esquematizado llevar un orden (durante la entrevista) porque me parece importante desde el principio de la entrevista, decirles cómo va a ser, para que ellos sepan qué se les va a preguntar y
C O M P R E N S I	Entrevista	462 463 496 510 523	como para bajar un poquito los nervios también, porque en una entrevista no se sabe si van a hacarle pruebas y qué le van a preguntar o no, entonces, yo de una vez les doy un programa inicial y lo sigo, más no tengo la pregunta así pues, después que le pregunte por la mamá, le digo del papá. en decisión de estudio han sido, de pronto, qué tan inestable es, que tanta proactividad hay a nivel de esto. Obvio, los estudios son una de las bases para el perfil. porque es vital saber qué considera (el candidato) como una muy buena empresa, o que considera una empresa mala o una experiencia laboral. ustedes hacen referenciación?

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
Ó	Referenciación	524	no la verdad no se esta haciendo (el proceso de referenciación), pero el gerente quiere que se implante ese paso y la visita domiciliaria. No es oficial, pero lo dijo en una reunión. Dijo que era bueno saber donde vivian los empleados, a donde habían trabajado.
D		525	(la referenciación) se va ha hacer antes de pasar el informe al jefe inmediato.
E		526	Todo esto es por lo del Club El Nogal.
L		F	252
P	o	258	y cuando entran a trabajar, la misma empresa donde entren, no más es que les valla a cambiar el enfoque aunque la orientación sigua o que hay, se empeinzan a verse otras cosas.
R	r	259	en mi caso como te digo en el caso de escolaridad y del estudio yo nunca fui radical, conductista radical, no fui radical,
O	m	260	sino que, haber, digamos que habian cosas del psicoanalisis que yo decia, es bueno, es cierto mas en otras cosas que yo decia no, lo mismo del conductismo, de la parte sistémica.
C	a	261	Entonces uno entra a la parte profesional y uno ya empiza a darse cuenta que el ser radical no es la mejor opción.
E	c	262	y como yo nunca lo he sido pues no he tenido es crisis, la verdad. O sea nunca fui radical y en este momento tampoco lo soy.
S	i	263	entonces no he tenido como esa crisis de sentirme conductista real, radical y tener que aplicar haber no te voy a hablar de enfoques porque, porque es que digamos que yo arme el
O	ó	265	departamento aca,
D	n	266	No tuve la experiencia de pronto como muchas de mis compañeras que entran a una parte donde la psicóloga es de un enfoque radical
E	d	267	enfoque totalmente distinto, entonces ellas tienen que acomodarse a muchas de las necesidades de la empresa que son ya
S	e	268	hacia otro nivel de enfoque. Yo no he tenido esa experiencia porque yo llegué e implanté lo que
E	l	269	Que por qué la realidad es distinta? Si, es totalmente distinta que la teoría.
L	p	270	Digamos en el proceso de selección, que entonces los libros dicen, que te digo yo; hay muchas diferencias entre la realidad y la teoría,
E	s	271	pero por ejemplo, los libros dicen, a ver: "el perfil se tiene que cumplir cien por ciento en el momento del reclutamiento del personal". En la experiencia
C	i	272	(tener que cumplir el perfil ciento por ciento) esto no es cierto totalmente, porque se puede
C	ó	273	Hay veces, así tu no quieras, el perfil tienes que reacomodarlo,
I	l	277	entonces pienso que en esas cosas, uno tiene que tener en cuenta lo requerido y su criterio.
Ó	o	278	qué más te digo que puede ser muy diferente, no pues no hay como experimentar,
N	g	279	nunca los libros dicen, en caso de que..., como la receta de cocina, si lo prefiere salado,
N	o	280	entonces tu empiezas es a aprende eso es con la experiencia,
C	o	281	o sea cuando empiezas a referenciar no te aparece que "un día no hice la referenciación bien y
O	r	282	Esas cosas no te van a salir nunca en un libro, te toca mirar que haces con lo que has
M	m	282	No, radical no, de pronto un poco en el proceso de selección, igual yo no puedo decir que
P	o	283	entonces pienso que la teoría sirve muchísimo, la universidad,

MATRIZ No 3

<i>CATEGORÍAS</i>	SUB <i>CATEGORÍAS</i>	FRASES SIGNIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
	a		
<i>D</i>	c	287	pero por la experiencia que tuve
<i>E</i>	i	289	de pronto de ver un poco pruebas a nivel de ROCHARD y todo esto,
<i>L</i>	ó	290	pienso que las pruebas que aprendemos a nivel del enfoque conductista sí son más objetivas.
	n		Digamos a nivel de pruebas,
<i>P</i>		291	pienso que sí tenemos como una ganancia, o sea, porque tu sabes que las pruebas, no sé ustedes qué enfoque sean,
<i>R</i>	d		en cuanto a pruebas, yo ví cuando estudiaba en la Sto. Tomás, un poco de pruebas, muy poco
<i>O</i>	e	294	realmente, pero pude conocer
<i>C</i>	l	295	pruebas a nivel de psicoanálisis y a nivel de humanista, mejor dicho digamos pruebas de un enfoque distinto al conductual.
<i>E</i>			Ya allí, obviamente, lo que uno aprende es otro tipo de pruebas, y pienso que son mucho más
<i>S</i>	p	296	objetivas,
<i>O</i>	s		
	i		
<i>D</i>	c	297	o sea no conozco muy bien y no me atrevería a juzgar, pero por lo que yo sé, de pronto en otros
<i>E</i>	ó		enfoques es como: analicemos el dibujo o analicemos la mancha,
	l	298	allí todo es más de actitud, pues ahí hay inteligencia, habilidades, pero todo es medición, no es
<i>S</i>	o		analítico, es más
<i>E</i>	g	299	cuantitativo que cualitativo, esa es la diferencia, yo pienso que al ser cuantitativo lo hace
<i>L</i>	o		mucho más objetivo, porque no es
<i>E</i>		300	, sino es de pronto, oiga no, si contestó esto y esto
<i>C</i>		301	son sus gustos, son sus habilidades, es como reacciona.
<i>C</i>			Antes de salir de la universidad, la calificaba allá porque allá está sistematizado, pero en el
<i>I</i>		305	momento en yo salí de allá, prohibieron eso, o sea, en este momento solo lo pueden hacer los
<i>Ó</i>			estudiantes, los egresados ya no podemos, entonces no tenía donde calificarlas.
<i>N</i>			tengo el sistema De hojas de vida , o sea, lo que yo necesito lo tengo en word, pero de pronto
		391	más adelante en excel sea más práctico,
		396	. Entonces, cuando yo saco todo por números no más, de la base de datos,
<i>C</i>		396	Entonces cuando yo me doy cuenta de eso, son personas que yo ni llamo realmente,
<i>O</i>		397	ya ahí me voy dando cuenta que hay gente que no puedo llamar a entrevista,
<i>M</i>		401	porque ya he tenido la experiencia, ya hay como un filtro ahí.
<i>P</i>		427	entonces yo le paso las mejores que tenga y ya ellos toman la decisión.
<i>R</i>		434	no, simplemente no es la persona que ellos buscaban de pronto,
<i>E</i>		435	o sea, en esto yo pienso que hay una parte, así sea muy chiquita de subjetividad también, tu sabes que la química y la física existen,
<i>N</i>		436	y no es que el proceso sea subjetivo, sino que es inevitable,
<i>S</i>	F	436	de pronto hay cosas que yo en mi entrevista no evaluo,
<i>I</i>	o	438	entonces yo pienso que son cosas subjetivas y objetivas,
<i>Ó</i>	r	440	porque mi entrevista, como te digo, es más general,
<i>N</i>	m		
	a	452	demasiado empática, como su vocabulario, como que ya la amiga, entonces yo decía, será que a
	c		esta niña nunca nadie le ha hecho una retroalimentación

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
<i>D</i>			
<i>E</i>	i	453	, de hecho ella es así, buenísima esa manera de ser, pero a otro nivel, o sea en otro contexto, más no en una entrevista,
<i>L</i>	ó		
	n	455	pero uno se pregunta, será que eso no es un punto (demasiado empático) a tomar en cuenta para pasarlo al jefe directo, o lo tendrán en cuenta.
<i>P</i>			
<i>R</i>	d	455	pero uno se pregunta, será que eso no es un punto a tomar en cuenta para pasarlo al jefe directo, o lo tendrán en cuenta.
<i>O</i>	e		
<i>C</i>	l	457	no, es que como te digo, te doy la pauta general, yo les pregunto la parte, sino que las otras cosas se van dando, o sea,
<i>E</i>			
		460	no, yo nunca lo tengo como que tan esquematizado,
<i>S</i>	p		
<i>O</i>	s	461	tengo esquematizado llevar un orden porque me parece importante desde el principio de la entrevista, decirles cómo va a ser, para que ellos sepan qué se les va a preguntar y
	i	462	como para bajar un poquito los nervios también, porque en una entrevista no se sabe si van a
<i>D</i>	c		
<i>E</i>	ó	462	hacerle pruebas y qué le van a preguntar o no,
	l		
		462	no, me parece importante saber, simplemente me parece importante, o sea no como dentro del análisis psicoanalítico
<i>S</i>	o	465	no, es que es importantísimo, o sea, a mí me parece importante la persona con quién vive, o sea
<i>E</i>	g		
<i>L</i>	o	467	como su círculo próximo ni sistémico, pero si se me hace importante el contexto en el que él se mueve, la persona se
<i>E</i>			
		467	mueve inmediatamente, o sea,
<i>C</i>			
<i>C</i>		469	como con quién vive, que tipo de relaciones tiene y las personas que están a su alrededor qué tipo de actividades tienen y todo, o sea como ese contexto me parece importante saberlo, igual
<i>I</i>			
<i>Ó</i>			
<i>N</i>		471	si es casado también, cuantos hijos tiene, la situación de su pareja, el estado civil.
		471	pues, puede que no diga mucho de la persona, pero si me parece que es importante en una persona mejor dicho, o sea, para todos nosotros es importante las personas con las que vivimos,
<i>C</i>			
<i>O</i>		472	yo pienso que sea quien sea, así sea la persona que está a punto de separarse, en ese momento es su realidad, pienso que es la realidad más próxima de cualquier persona, y es el estado,
<i>M</i>			
		472	pienso que refleja el estado no anímico, pero sí como la estabilidad en ese momento.
<i>P</i>			
		473	y eso te lo deja ver la parte familiar, sí?. Has tenido alguna experiencia en donde tu digas, esta persona no creo que sea apta para el cargo por todos los problemas familiares que ha tenido?
<i>R</i>			
		473	no, yo pienso que uno no puede tomar una decisión por una cosa no más,
<i>E</i>			
		475	yo pienso que todo es una sumatoria, y lo de la familia es muy importante pero no pienso que sea tan definitivo para uno decir no me sirve o si me sirve,
<i>N</i>			
	F	476	o por lo menos no me ha llegado el caso de la persona que me diga quien sabe qué cosas dentro
<i>S</i>	o		
		476	de su familia, no se me ocurre ahorita, para yo decir no, terrible que trabajara acá
<i>I</i>	r		
<i>Ó</i>	m	477	. Pienso que la parte personal influye pero no pienso sea tan definitiva para un trabajo, o sea,
<i>N</i>	a		
		478	es un todo (tomar la decisión de si continúa en el proceso o no) un conjunto de cosas, mejor dicho,
<i>r</i>	c		

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
D	i	479	y pues la parte personal dice mucho de su estabilidad emocional en ese momento, pero no he tenido el momento, como te digo es más de experiencia,
E	ó	480	de pronto yo algún día tenga la experiencia y diga es que esta persona tiene una familia superinadecuada y definitivamente no.
L	n		
P	d	485	yo por ejemplo en las preguntas yo nunca digo: tienes novia, tienes novio, no, yo pregunto, tienes pareja, pero nunca alguien me ha dicho sí tengo un hombre o tengo una mujer.
R	e	488	pero pienso que hay cargos que definitivamente sería bien marcado una persona, un hombre bien amanerado digamos, o una mujer muy marimacha.
O	l		
C			
E	p	490	tu me decías que eso solamente depende del cargo cierto? pienso que yo no discriminaría por esto (el homosexualismo), a menos que fuera un cargo muy ejecutivo, o muy notorio,
S	s		
O	i	491	pues de pronto, o sea, estoy segurísima que si una persona me dice, soy homosexual, y no se le nota mucho, es decir, no es amanerado, para mí no tiene ninguna trascendencia.
D	c	492	Si la persona es muy amanerada, independiente de que sea homosexual o no, para algunos cargos pienso que sería importante manejarlo.
E	ó		
S	l	493	o sea, para todos, (los cargos), de pronto más a nivel de compañeros y todo, pero a nivel de cargo como tal, pienso que para algunos cargos sería más trascendental (el homosexualismo) que para otros.
E	o	495	me gusta que me cuenten toda la trayectoria de estudio, me parece importante, me parece importante mirar qué tan estable
L	g		
E	o	506	yo pienso que a uno le llama mucho la atención muchos aspectos, o sea, no es que a uno no le llame la atención
C			
C		508	me parece interesante cuando las personas me dicen, no, y en ese trabajo, de pronto, fue mi peor experiencia, entonces yo como que me quedo ahí, enfatizo, o al revés, me dicen, fue la mejor experiencia, entonces también me quedo ahí. Como que enfatizo cuando me dicen eso.
I		510	porque es vital saber qué considera una muy buena empresa, o que considera una empresa mala o una experiencia laboral.
Ó		511	qué cosas crees que son importantes tener en cuenta en el desarrollo laboral de la persona? eso, lo que hicieron, qué cargo tuvieron y por qué se retiraron, cuanto duraron, ..
N		512	y si te llega una persona, por ejemplo, que te cuenta, que ha trabajado en tal empresa tu ¿qué piensas o haces? pues preguntaría qué es para él, como que me operacionalizara esa frase, como qué es, en qué situaciones, o sea, una situación concreta, o algo así de por qué dice eso.
C	Formación del psicólogo	426	me dice, pásame tres, pásame cuatro, pásame dos,
O		427	entonces yo le paso las mejores que tenga y ya ellos toman la decisión.
M		428	A veces, dentro de las personas que les paso, puede que las niñas hayan sido las que mejor hayan pasado mi prueba, los puntajes más altos en mi entrevista y todo,
P		429	pero no les gustan a los jefes inmediatos, definitivamente no les llenan sus expectativas,
R			
E			
N			
S			
I			
Ó			
S			

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
O N E L D E C E L C I Ó P R O C E S O D E	D e s i c i ó n F i n a l	437 521 522 529 530 531 532 533 534 535 536	<p>y por ejemplo, hay personas que no les gusta que en la entrevista lo tuteen, y no más porque lo tutearon, esa persona no va a trabajar, olvídate,</p> <p>la verdad aquí no hay problema por eso (el número de empleados comerciales que queden clasificados en los diferentes pasos del proceso), porque todo es una sumatoria, se suman los puntajes de la pruebas de sistemas, IPV y Clínica de ventas; los más altos, son los que quedan.</p> <p>por eso son los mismos candidatos los que se clasifican.</p> <p>por ejemplo, el gerente de ventas de vehiculos, le gusta trabajar con mujeres y que sean bonitas, no gorditas, porque pienza que son más descomplicadas para trabajar.</p> <p>En cambio al Gerente administrativo, le gusta trabajar con hombres. Porque ellos no se embarasan y todo lo que conlleva eso.</p> <p>entonces para seleccionar a un candidato tengo en cuenta el jefe que me los esta pidiendo.</p> <p>en cuanto a la edad, te exigen algun limite o mínimo?.</p> <p>sabes que eso si no, la semana pasada entro un operario que tenia 45 años,</p> <p>lo único que si miran y es obvio, es que no esten estudiando, cuando van ha contratar operarios, por que ellos tienen turnos y necesitan toda la disponibilidad de tiempos.</p> <p>Yo tengo en cuenta el lugar donde viven, pero esos no es un motivo de descarte, sólo les pregunto si tiene algun inconveniete en las distancias y si logran llegar a tiempo para empezar a trabajar.</p> <p>ha otra cosa son las madres solteras, yo les preguto si tiene con quien dejar sus hijos, para que no presenten excusas de inasistencia por eso. Pero de resto no más.</p>
<i>CONTEXTO</i>		304 313	<p>estuve trabajando MPI, pero ya no, porque, es superlarga, de 600 preguntas, es una prueba de personalidad, se puede calificar manualmente, pero es superengorroso.</p> <p>no pues buenísimo, a mi me parece que somos de las pocas empresas que están</p>
<i>CONTEXTO</i>		328 395 417	<p>cuando ya después de mil evaluaciones,</p> <p>o si algún día lo entrevisté y me dijo que la aspiración era tres millones, o sea, estaba muy lejos de nuestra propuesta, le pongo ahí, aspiración tres millones</p> <p>si sé que no se le va a dar lo que está pidiendo.</p>
C L R A E B E O N R C A I L		530 534 535 536 443	<p>En cambio al Gerente administrativo, le gusta trabajar con hombres. Porque ellos no se embarazan y todo lo que conlleva eso.</p> <p>lo único que si miran y es obvio, es que no esten estudiando, cuando van ha contratar operarios, por que ellos tienen turnos y necesitan toda la disponibilidad de tiempos.</p> <p>Yo tengo en cuenta el lugar donde viven, pero esos no es un motivo de descarte, sólo les pregunto si tiene algun inconveniete en las distancias y si logran llegar a tiempo para empezar a trabajar.</p> <p>ha otra cosa son las madres solteras, yo les preguto si tiene con quien dejar sus hijos, para que no presenten excusas de inasistencia por eso. Pero de resto no más.</p> <p>que querian una niña de pronto físicamente muy agradable y no lo era, ese tipo de cosas también. Eso en el caso de que no.</p>

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGINIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
A E S S		479	y pues la parte personal dice mucho de su estabilidad emocional en ese momento, pero no he tenido el momento, como te digo es más de experiencia,
		529	por ejemplo, el gerente de ventas de vehiculos, le gusta trabajar con mujeres y que sean bonitas, no gorditas, poruqe pienza que son más descomplicadas para trabajar.
		475	. Pienso que la parte personal influye pero no pienso sea tan definitiva para un trabajo, o sea,
V D I E V L E D N D Í C Í A I A A S A		258	y cuando entran a trabajar, la misma empresa donde entren, no más es que les valla a cambiar el enfoque aunque la orientación sigua o que hay, se empeinzan a verse otras cosas.
		269	Que por qué la realidad es distinta? Si, es totalmente distinta que la teoría.
		305	Antes de salir de la universidad, la calificaba allá porque allá está sistematizado, pero en el momento en yo salí de allá, prohibieron eso, o sea, en este momento solo lo pueden hacer los estudiantes, los egresados ya no podemos, entonces no tenía donde calificarlas.
		392	porque ya tenemos demasiadas, cuando eran poquitas no era tan difícil tenerlo en word.
		401	no, es relativo, simplemente no cumple las espectativas.
		421	pero hay otras que se han ido creando que son más, bueno llamémoslo pruebas de aptitudes,
VIVENCIAS DEL DÍA A DÍA		423	si es un vendedor también le hacemos pruebas de sistemas, de lo más básico que necesita. Pero esas son pruebas que nosotros hemos hecho, como de ortografía, de esas cosas.
		457	no, es que como te digo, te doy la pauta general, yo les pregunto la parte, sino que las otras cosas se van dando, o sea,
		524	no la verdad no se esta haciendo, pero el gerente quiere que se implante ese paso y la vicita domiciliaria. No es oficial, pero lo dijo en una reunión. Dijo que rea bueno saber donde vivian los empleados, ha donde habían trabajado.
		526	Todo esto es por lo del Club El Nogal.
R O E R L G O A A N C N A I I L O Z E N A S E C S I		317	desde que yo estoy acá se ha creado el departamento de manufactura y logística, departamento de recursos humanos, departamento de venta corporativa, departamento de cartera,
		332	ya cuando deciden, oiga no sí, podemos hacerlo y vale la pena hacerlo, me pasan la requisición
		336	siempre en esta evaluación está el presidente de la empresa y está el jefe inmediato, depende el cargo que se valla a necesitar.
		338	me refiero, si es una persona ya de un muy alto cargo, solo evalúa el presidente,
		371	En el momento que él aprueba esto, me pasan la requisición, donde está el perfil de la persona que necesitan

MATRIZ No 3

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	ENTREVISTA 2
<i>ASPIRACION SALARIAL</i>		395 411 412	o si algún día lo entrevisté y me dijo que la aspiración era tres millones, o sea, estaba muy lejos de nuestra propuesta, le pongo ahí, aspiración tres millones y les pregunto la aspiración salarial. Ya con esto, se tiene un filtro mucho más grande, no solo lo que se observa en la entrevista, sino también la aspiración salarial y todo esto.

MATRIZ No 4

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	MANUAL 2
Comprensión de la Organización		706	1.2.7 El candidato es tratado con dignidad, respeto y amabilidad.
		707	1.2.8. Gestión Humana es responsable de hacer cumplir el proceso de selección a cabalidad en toda la organización.
Comprensión del Departamento de Recursos Humanos		708	1.2.9 Toda persona que ingrese debe tener un proceso de selección completo.
		709	1.2.10 Durante el proceso de selección existirá total confidencialidad de toda la información.
		649	El proceso busca incrementar la productividad del personal mediante la identificación de las habilidades, aptitudes que redunden en beneficio del mutuo (Organización y Trabajador).
C O M P R E N S I Ó N D E C L I P R O C E S O D E C L I P R O C E S O D E	R e c l u t a m i e n t o	663	Se establecen el tipo de fuentes de obtención de hojas de vida que se adecúen a las exigencias del cargo.
		664	Ya sea (el reclutamiento de las hojas de vida) por medio de una base de datos o por medio de otras fuentes ya preestablecidas (aviso en el periódico, instituciones educativas, etc.).
		665	Fuentes de reclutamiento
		666	Internas: Es una importante fuente de reclutamiento puesto que se economiza tiempo ya que los candidatos se encuentran enterados de la estructura organizacional y los requisitos previos ya están cumplidos. Sin embargo, todos los candidatos internos se
		667	Referenciados por personal de la empresa: esta es una fuente confiable, puesto que la empresa cuenta con información previa del candidato a partir de referencias y puede confiar en la calidad moral de la persona.
		668	Externas: Bolsa de empleo de instituciones educativas: las instituciones educativas son una fuente inmensa de reclutamiento de personal, ya que permite una selección mucho más específica de candidatos de acuerdo al perfil profesional requerido.
		669	Asociaciones de profesionales: Fuente muy valiosa para obtener varias hojas de vida de una misma profesión, además, del hecho de que los profesionales que pertenecen a aquellas asociaciones tienden a mantenerse muy actualizadas en su campo y por lo tanto
		670	Bolsa de empleo del Sena: Es muy utilizada en el caso de cargos de formación técnica y para trabajos de aprendices en diversas áreas, aunque es muy poco utilizada.
		671	Avisos en el periódico: esta fuente de reclutamiento es bastante usual, principalmente para la consecución de personal con perfil comercial.
		672	Internet: se contempla el reclutamiento de hojas de vida por Internet como una fuente a utilizar en el futuro.
674	El análisis de la hoja de vida se realiza con base en el perfil y descripción de cargo establecido por la empresa, para los funcionarios y los diferentes cargos. Se escogerán las hojas de vida que cumplan con los requisitos mínimos como:		
675	Nivel de estudios requeridos para el cargo solicitado		
676	Carreras técnica o profesionales preferidas para el candidato		
677	experiencia laboral de acuerdo con lo requerido.		
678	Se revisan vacíos en la parte académica y laboral.		

MATRIZ No 4

<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS</i>	<i>MANUAL 2</i>
<i>C</i>		701	1.2.2 Las requisiciones de personal deben venir siempre en el correspondiente formato con el Vo y Bo de la vicepresidencia.
<i>O</i>			
<i>M</i>		702	1.2.3 La empresa es la primera fuente de consecución de candidatos para cubrir las necesidades de personal de la misma.
<i>P</i>			
<i>R</i>	R	703	1.2.4 Las fuentes externas de reclutamiento de personal deben ser fuentes reconocidas a nivel nacional por su calidad y trayectoria.
<i>E</i>	e		
<i>N</i>	c	713	2. Remite el formato al vicepresidente del área.
<i>S</i>	l	715	3. (el vicepresidente de el área) Revisa que el formato de requisición de personal se encuentre correctamente diligenciado y corresponda al requerimiento.
<i>I</i>	u	716	4. Firma en signo de aprobación.
<i>Ó</i>	t		
<i>N</i>	a	717	Jefe del área solicitante: Envía el formato de requisición de personal al área de Recursos Humanos.
	m	719	5 Recibe la requisición y la envía al área de selección
<i>D</i>	i		
<i>E</i>	e	720	6. Jefe de selección: Inicia el proceso de selección. Si el requerimiento es para contrato temporal Se analizan las implicaciones legales que pueda tener.
<i>L</i>	n		
	t	721	7. Se seleccionan las hojas de vida de acuerdo al perfil requerido. Las fuentes de reclutamiento de las hojas de vida pueden ser internas o externas. En el caso que existan candidatos cuyo perfil no se ajusto a otro perfil pero quedaron como potenciales, p
<i>P</i>	o		
<i>R</i>			8. El área de selección realiza el reclutamiento de Hojas de vida de todos los cargos Vacantes y envía las hojas de vida que se ajusten al perfil que le jefe directo requirió. Sin embargo para el cargo de asesor comercial los jefes inmediatos realizan el
<i>O</i>		722	
<i>C</i>			
<i>E</i>			
<i>S</i>		686	Las pruebas son previamente seleccionadas, las cuales permiten medir actitudes, aptitudes y habilidades indispensables para desempeñar el cargo, también permiten conocer algunos rasgos de personalidad de los candidatos.
<i>O</i>			estas pruebas pueden ser aplicadas por la profesional de selección o por la practicante de psicología. En general, las pruebas de conocimientos específicos, se aplican antes que las psicotécnicas.
<i>D</i>	Pruebas	687	Las pruebas de conocimientos específicos para el cargo, se aplica un cuestionario diseñado por el área interesada en cubrir la vacante. Esta prueba permite evaluar los conocimientos específicos y requeridos para desempeñar con éxito las funciones del cargo
<i>E</i>			normalmente las pruebas psicotécnicas que se aplican a los candidatos son: una prueba de personalidad, una de Habilidades y una de Inteligencia.
<i>S</i>		688	
<i>E</i>			
<i>L</i>		689	
<i>E</i>			
<i>C</i>		680	Esta entrevista puede ser realizada por el jefe inmediato o por la Jefe de selección y desarrollo.
<i>C</i>			
<i>I</i>	Entrevista	681	El objetivo principal es establecer si el candidato cumple con los requisitos mínimos del cargo y determinar si la persona está interesada en el cargo vacante.
<i>Ó</i>			
<i>N</i>		682	Además la entrevista, permite evaluar la motivación e interés del candidato por ingresar a Muebles Del Hogar, como también las expectativas salariales y de desarrollo.

MATRIZ No 4

CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	FRASES SIGNIFICATIVAS	MANUAL 2
C O M P R E N S I Ó N E L D E C L I P R O C E S O	E n t r e v i s t a	683	este tipo de entrevista puede ser de carácter individual o grupal. En algunas entrevistas grupales se utilizan cass en otras preguntas básicas como estudios, aspectos familiares etc. Para cargos comerciales en este momento se utiliza una clinica de venta
		684	Luego de realiar la entrevista, el jefe Inmediato ó la profesional de selecció, emite un concepto y selecciona aquellos candidatos que deben ser citados para pruebas.
		690	la entrevista es realizada por la profesional de selecció. Tiene por objetivo principal, indagar con mayor profundidad acerca de algunos aspectos de la vida del candidato.
		691	Las áreas a analizar son: familiar: Este punto pretende evaluar el entorno familiar del candidato, su nivel socio económico y cultural, su estabilidad y sus fuentes de sostenimiento.
		692	Académica: Este punto permite evaluar la calidad y el cumplimiento de los requerimientos del perfil a nivel académico: también permite evaluar el liderazgo, constancia, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, motivaciones, intereses y actualizac
		693	Laboral: esta área evalúa la experiencia del candidato, la calidad de las empresas en que se ha desempeñado, los logros y problemas en los cargos que ha ocupado en su vida laboral, la capacidad de relacionarse con sus jefes, compañeros y subalternos y las
		723	9. El profesional de selecció realiza la entrevista, con cada uno de los candidatos preseleccionados.
		724	elabora el informe completo del proceso de selecció para cada uno de los candidatos y envía una copia al jefe del área solicitante..
		727	En caso de que el jefe del área Solicitante, no haya participado durante el proceso de selecció, es necesrio que haya una entrevista preliminar entre candidato y jefe directo.
	Referenciación	695	Esta etapa (verificación de referencias) pretende corroborar la información registrada en la hoja de vida y la recogida en la entrevista. El procedimiento es telefónico.
		696	Se verifican las referencias de las tres últimas empresas donde laboró el candidato. Asi mismo se verificaran dos referencias familiares y dos personales
D E	Desición Final	729	El profesional encargado del proceso se comunica con el candidato escogido para realizar el ofrecimiento formal del cargo.