

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMÍCAS Y FARMACIA



ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA REALIZACIÓN
DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS COMO PARTE
DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DIRIGIDO
AL NIVEL GERENCIAL DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA EN GUATEMALA.

María Andrea Tobías Castillo

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, julio de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMÍCAS Y FARMACIA



Para optar al grado de Maestra en Artes

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, julio de 2019

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

MA. Pablo Ernesto Oliva Soto	DECANO
Licda. Miriam Roxana Marroquín Leiva	SECRETARIA
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL I
Dr. Roberto Enrique Flores Arzú	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Byron Enrique Pérez Díaz	VOCAL IV
BR. Pamela Carolina Ortega Jiménez	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Pablo Ernesto Oliva Soto, MA.
Tamara Ileana Velásquez Porta, MSc.
Jorge Mario Gómez Castillo, MA.
Clara Aurora García González, MA.
Silvia Marisol Archila Jiménez, MSc.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios, por las bendiciones diarias, por permitirme continuar con la realización de mis sueños y con mi desarrollo profesional a nivel de maestría.

Mis padres y hermanos, por ser siempre mi pilar en la vida, por su inmenso amor, apoyo, guía y ser el mejor ejemplo.

Mis amigos, los hermanos que tuve la dicha de elegir, que con su amistad tan sincera y especial me han acompañado a lo largo de la vida, en los buenos y malos momentos y me han apoyado durante este reto profesional.

Mi grupo de amigas maestrandas, por hacer de este camino de aprendizaje mucho más ameno, enriquecedor, divertido y lleno de risas.

Mi novio, por todo su amor, paciencia, comprensión, tiempo y apoyo en este proceso.

Universidad de San Carlos de Guatemala, en particular a la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, por darme la oportunidad de ser parte de su grupo de maestrandos y profesionales productivos para el país.

INDICE

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	2
2.1. Antecedentes	2
2.2. Conceptos	4
2.2.1. Industria farmacéutica	4
2.2.2. Recursos organizacionales.....	8
2.2.3. Niveles organizacionales	10
2.2.4. Recursos humanos (RRHH)	13
2.2.5. Administración de recursos humanos.....	17
2.2.6. Selección de personal	22
2.2.7. Técnicas de selección de personal.....	28
III. Justificación.....	37
IV. OBJETIVOS	38
4.1. Objetivo general	38
4.2. Objetivos específicos	38
V. METODOLOGÍA.....	39
5.1. Diseño estadístico.....	39
5.1.1. Población (universo)	39
5.1.2. Muestra.....	39
5.1.3. Unidad de estudio.....	39
5.1.4. Criterios de inclusión	39
5.1.5. Criterios de exclusión	39

5.2. Muestreo	39
5.2.1. Muestra.....	39
5.2.2. Cómo se abordó	40
5.3. Procesamiento	40
5.4. Diseño del estudio.....	41
5.5. Procedimiento	41
5.6. Variables	41
5.6.1. Independientes	41
5.6.2. Dependientes.....	41
5.7. Plan de análisis	41
5.8. Limitaciones del estudio	41
5.9. Consideraciones éticas	42
VI. RESULTADOS	43
VII. DISCUSIÓN.....	70
VIII. CONCLUSIONES.....	72
IX. RECOMENDACIONES	73
X. REFERENCIAS	74
XI. ANEXOS	81

FIGURAS

Figura No. 1: “Los tres niveles organizacionales y su relación sistémica con el ambiente”	12
Figura No. 2: “Reclutamiento y Selección: comparación”	23
Figura No. 3: “Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Recursos Humanos”	25
Figura No. 4: “Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Recursos Humanos”	26
Figura No. 5: “Recolección de información acerca del cargo”	35
Figura No. 6: ¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?	43
Figura No. 7: ¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?	44
Figura No. 8: ¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales del candidato (edad, estado civil, etc.)?	45
Figura No. 9: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y profesional?	46
Figura No. 10: ¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, lugar de vivienda, etc.?	47
Figura No. 11: ¿Pregunta quién es el responsable del mantenimiento económico de la casa donde vive?	48
Figura No. 12: ¿Pregunta sobre sus planes a futuro como matrimonio, hijos (si aplica)?	49
Figura No. 13: ¿Pregunta cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	50
Figura No. 14: ¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?	51
Figura No. 15: ¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades o padecimientos) por conocimiento general o alguna emergencia?	52

Figura No. 16: ¿Pregunta al candidato si se tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?	53
Figura No. 17: ¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?54	
Figura No. 18: ¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?	55
Figura No. 19: ¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?	56
Figura No. 20: ¿Pregunta al candidato si actualmente está y en dónde laborando y la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?	57
Figura No. 21: ¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o en el último trabajo?.....	58
Figura No. 22: ¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?.....	59
Figura No. 23: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades así como sus virtudes y fortalezas?	60
Figura No. 24: ¿Da detalles sobre el puesto vacante (salario, responsabilidades, etc.)?	61
Figura No. 25: ¿Da un breve resumen de la entrevista, los logros y explicación de lo que procede luego de la misma?.....	62

TABLAS

Tabla No. 1: ¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?	43
Tabla No. 2: ¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?	44
Tabla No. 3: ¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales del candidato (edad, estado civil, etc.)?	45
Tabla No. 4: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y profesional?.....	46
Tabla No. 5: ¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, lugar de vivienda, etc.?	47
Tabla No. 6: ¿Pregunta quién es el responsable del mantenimiento económico de la casa donde vive?.....	48
Tabla No. 7: ¿Pregunta sobre sus planes a futuro como matrimonio, hijos (si aplica)?.....	49
Tabla No. 8: ¿Pregunta cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	50
Tabla No. 9: ¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?	51
Tabla No. 10: ¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades o padecimientos) por conocimiento general o alguna emergencia?	52
Tabla No. 11: ¿Pregunta al candidato si se tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?	53
Tabla No. 12: ¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?.....	54
Tabla No. 13: ¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?	55
Tabla No. 14: ¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?	56

Tabla No. 15: ¿Pregunta al candidato si actualmente está y en dónde laborando y la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?	57
Tabla No. 16: ¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o en el último trabajo?.....	58
Tabla No. 17: ¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?.....	59
Tabla No. 18: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades, así como sus virtudes y fortalezas?	60
Tabla No. 19: ¿Da detalles sobre el puesto vacante (salario, responsabilidades, etc.)?	61
Tabla No. 20: ¿Da un breve resumen de la entrevista, los logros y explicación de lo que procede luego de la misma?.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de selección de personal, es un proceso amplio y conformado por varias etapas, las cuales han evolucionado con el paso del tiempo. Este proceso es vital en cualquier empresa, ya que de él depende en gran parte, la contratación del (los) candidato(s) idóneo(s) para los diferentes puestos que conforman la organización. Por este motivo surge la presente investigación, la cual tiene como objetivo la elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias a ser utilizada por gerentes de una farmacéutica a nivel local, como parte del proceso de selección de personal para el puesto de representante médico, porque no existe una guía que indique la manera adecuada de realizar este proceso.

La investigación aplicada es de tipo descriptiva, con el fin de resolver un problema práctico actual.

Para la elaboración de la guía, se realizó un cuestionario a los actuales gerentes de línea de la farmacéutica a nivel local, una lista de chequeo del proceso actual de entrevistas utilizado, datos que fueron analizados mediante un análisis utilizando estadística descriptiva, para luego realizar un diagnóstico del proceso mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Como resultado, se obtuvo una guía utilizando la técnica STAR (Situación, Tareas específicas, Acciones específicas, Resultados obtenidos) de entrevista por competencias y se incluyeron 10 competencias en la guía propuesta, elegidas por relevancia para el puesto de representante médico. Se incluyó la forma de ponderación individual y total para obtener un resultado al finalizar con el proceso de entrevista.

Se elaboró un instructivo del uso de la misma, para facilitar su comprensión y utilización por los responsables de realizar entrevistas y una propuesta de socialización de la guía, para que pueda ser utilizada de manera correcta y proporcione los resultados esperados.

La continuidad de la utilización de la guía es de vital importancia para la realización adecuada del proceso de entrevistas, como parte integral del proceso de selección de personal.

Se determinó que la utilización a largo plazo de la guía permitirá crear una base de datos, con la información previamente obtenida y evaluada, la cual estará disponible de ser necesario ocupar un puesto de representante médico de forma inmediata, aprovechando los recursos utilizados en la obtención de la información y aumentando la posibilidad de elegir al candidato idóneo para el puesto.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno, la industria farmacéutica representa uno de los más grandes mercados, esto mismo sucede en Guatemala. Esta es una industria que crece día a día y con ella, las oportunidades laborales que ofrece.

El proceso de selección de personal tiene como objetivo la evaluación de características específicas en candidatos al puesto que la organización tiene vacante y desea ocupar. Este proceso, además de ser de mucha importancia debido a que del mismo depende en gran parte el éxito de ejecución de las distintas actividades de la organización, es bastante complejo y requiere de actividades específicas de acuerdo a la necesidad de la organización.

En la actualidad, muchas industrias farmacéuticas multinacionales tienen regionalizadas sus áreas o departamentos lo que hace que algunas veces el proceso de selección de personal sea asignado a personas que se encuentran a nivel local y que, muchas veces, no cuentan con la preparación adecuada, por lo que el objeto de esta investigación fue la elaboración de una guía de entrevista por competencias que permita a estas personas responsables del proceso a nivel local (gerentes de línea), realizar una entrevista estructurada y con una preparación básica, para que el objetivo del proceso de selección de personal, que es encontrar al candidato adecuado para el puesto deseado, se alcance con éxito.

La guía elaborada incluyó los pasos a seguir en una entrevista de selección de personal y la técnica STAR de entrevista por competencias que en este caso estuvo compuesta por 10 competencias, adaptada a las necesidades específicas del puesto de Representante Médico. También, se elaboró una propuesta de socialización de guía como recomendación a realizar previo al uso de la guía de entrevista por competencias.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Cabrera (2009), En su Tesis “Proceso de reclutamiento y selección y los índices de rotación”, concluye que, cuando no está establecido un proceso formal de reclutamiento y selección, no se permite de manera adecuada la contratación del personal para los puestos vacantes y esto influye en el incremento del índice de rotación de personal. En sus resultados se observó que el nivel de rotación de personal operativo era alto, siendo el 14.5% el porcentaje más alto en un año. Concluyó también que, la mayoría de las veces en las que se recluta personal, es por medio de referencias personales que proporciona el personal que labora dentro de la misma organización. (p.73)

Con el objetivo de establecer los elementos que debe contener un manual de reclutamiento y selección de personal en una empresa privada, Aparicio (2007) realiza una propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal para una empresa que se dedica a aires acondicionados, donde investiga la importancia de que exista un manual individualizado según las necesidades de cada organización, en donde se establezcan los pasos a seguir al momento del reclutamiento y selección de personal, esto con el fin de elegir al candidato más apropiado para el puesto vacante y así, asegurarse de que con la mejor elección de candidato realizada, se podrán realizar de manera eficiente y eficaz las actividades establecidas por la empresa.

Barrientos (2005), en su investigación sobre reclutamiento y selección tuvo como objetivo elaborar un manual de reclutamiento y selección para aplicarlo en una empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos de plástico; para el desarrollo de ésta, trabajó con siete personas que actualmente tienen a su cargo el

reclutamiento y selección del personal de la empresa, siendo estos, el Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Logística, Supervisores de Turno, Contador General y Agente de Seguridad, a quienes aplicó un cuestionario que consta de diez preguntas cerradas y especifica los medios, personas responsables, documentación necesaria para ingresar a la empresa, actividades de trabajo y procesos de reclutamiento y selección; así mismo utilizó una entrevista la cual consta de diez preguntas abiertas y describe los procedimientos y formas de aplicar estos dos procesos de recursos humanos, concluyendo que al no contar con un proceso establecido, cada uno de los responsables de las áreas manejaba sus propios procesos y tenía sus propios métodos de realizarlos, esto provocaba que existieran muchas formas de manejar el reclutamiento y la selección según el área y puesto en la empresa; además que los nuevos empleados, pasaban por procesos distintos, por lo que era difícil saber si estaban igualmente evaluados y capacitados para el puesto de trabajo.

García (2006), en su investigación tenía como objetivo “Proporcionar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Industrias Cárcamo S.A.”, para lo que utilizó como sujetos de investigación a las personas encargadas del procedimiento de reclutamiento y selección de personal de los distintos departamentos de la empresa; el Subgerente General, Licenciada en Administración de Empresas, el Gerente Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Producción y Jefe de Personal, para la recolección de información utilizó una guía de talleres desarrollados, utilizando una lluvia de ideas. Además, tuvo a su disposición, los formatos utilizados en ese momento para el procedimiento de reclutamiento y selección. En la investigación, concluye que el proceso de reclutamiento y selección consta de pasos específicos, por lo que un manual de reclutamiento y selección de personal es de gran ayuda en las organizaciones para cubrir el puesto vacante; así como la función del administrador de recursos humanos es ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales

de la organización; por lo que es necesario se sigan todos los pasos para lograr éxito es el procedimiento. También, menciona que el entrevistador debe ser objetivo en cuanto a la evaluación ya que de ello depende el éxito del proceso propuesto.

2.2. Conceptos

2.2.1. Industria farmacéutica

Actualmente, tanto a nivel mundial como en Guatemala, la industria farmacéutica es uno de los sectores empresariales más grandes, rentables e influyentes. Está constituida por organizaciones tanto públicas como privadas dedicadas a la investigación, descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud de seres humanos y animales. (Universia, España, 2016)

El objetivo principal de la industria farmacéutica es la investigación y desarrollo de medicamentos para prevenir o tratar diversas enfermedades. La mayor parte de las industrias farmacéuticas al día de hoy son de carácter internacional y poseen oficinas regionales en varios países, lo cual promueve diversos puestos laborales en las diferentes áreas como investigación y desarrollo, producción, control de calidad, marketing, importación/exportación, ventas, representación médica, o administración en general. (Universia, España, 2016)

Según Meza, 2015, la industria farmacéutica se clasifica de la siguiente forma:

- a. Según el origen de los productos: Cuando la propia industria farmacéutica realiza su investigación y así, desarrolla el producto obtenido como resultado de la misma o cuando se dedica a la fabricación de productos

genéricos, según patentes permitidas. (industrias farmacéuticas de desarrollo de productos e industria farmacéutica de genéricos)

- b. Según el tipo de los productos: de acuerdo a las propiedades químicas de los elementos con los que están elaborados los medicamentos. (Industrias farmacéuticas de medicamentos con prescripción y sin prescripción).

Meza, 2015 indica que, como toda industria multinacional, la industria farmacéutica cuenta con un departamento de Recursos Humanos, encargado de la realización de todos los procesos que involucren al mismo, dentro de la industria.

En Guatemala, actualmente hay 61 laboratorios nacionales con medicamentos aprobados, según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (MSPAS, 2017)

La Federación Centroamericana de Laboratorios Farmacéuticos tiene 18 farmacéuticas multinacionales asociadas en Guatemala, siendo estas las siguientes:

- Abbott
- Abbvie
- Astra Zeneca
- Bayer
- Boehringer-Ingelheim
- Eli Lilly
- Ferrer
- GSK
- Janssen
- Menarini

- Merck
- MSD
- Novartis
- NovoNordisk
- Pfizer
- Roche
- Sanofi
- Servier (FEDEFARMA, 2012)

2.2.1.1. Historia de la industria farmacéutica a nivel global

En la década de 1930 la industria farmacéutica era un negocio de artículos de consumo general. Las compañías principales estaban plenamente dedicadas a la farmacia, fabricaban y vendían un conjunto completo de todos los ingredientes que el farmacéutico necesitaba para preparar las recetas del médico. La publicidad se hacía en periódicos y revistas populares, los adelantos terapéuticos eran lentos y las compañías farmacológicas realizaban muy poca investigación. Hacia el final de la década de 1950, la industria farmacéutica se había transformado en un negocio de investigación y publicidad intensivas. Las compañías farmacéuticas habían crecido con rapidez y se concentraron en productos de especialidad (a diferencia de productos genéricos), cuyo valor podía protegerse por patentes y marcas registradas que eran objeto de intensa publicidad. La compañía de integración vertical que combinaba el descubrimiento de fármacos, la producción y la distribución en una sola red corporativa llegó a dominar la industria. A medida que los reglamentos gubernamentales crearon un tipo de fármacos que no podían venderse legalmente sin receta, la publicidad se dirigía cada vez más a la profesión médica. (Gereffy, 1986, p.166-167)

2.2.1.2. La industria farmacéutica en los países desarrollados

Cuando se habla de industria farmacéutica y países desarrollados, como en muchos aspectos más, se conoce que son éstos los que concentran a las industrias más grandes del mundo. Estos países e industrias invierten muchos recursos en investigación y desarrollo de productos farmacéuticos, los cuales son patentados por las mismas y exportados al resto del mundo para su comercialización.

Estas industrias poseen oficinas regionales para manejar de mejor forma todas sus actividades tanto financieras, de ventas, mercadeo, etc.

2.2.1.3. Los intereses del Estado y las corporaciones o compañías farmacéuticas transnacionales

La industria farmacéutica global está dominada por un número relativamente pequeño de las corporaciones transnacionales. En general, estas compañías se han resistido con vigor a la gama creciente de exigencias nacionales que les hacen países desarrollados y menos desarrollados por igual. El conflicto se origina por el hecho de que las prioridades nacionales y las metas corporativas de las compañías farmacéuticas transnacionales con frecuencia no coinciden. (Gereffy, 1986, p.165)

Las corporaciones transnacionales y los Estados del Tercer Mundo, tienen objetivos diferentes y posiblemente contradictorios en relación con la industria farmacéutica. Las compañías farmacéuticas transnacionales se interesan sobre todo en altas utilidades y en la conservación y expansión de sus porciones del mercado a nivel global, por otra parte, los Estados de países en desarrollo, quieren asegurar un suministro adecuado de fármacos seguros, eficaces y de precio razonable para sus pueblos. (Gereffy, 1986, p.188)

2.2.1.4. La industria farmacéutica guatemalteca

La industria farmacéutica guatemalteca nace a raíz de las necesidades de salud de la población, en un tiempo donde el mercado guatemalteco y centroamericano de fármacos era surtido por laboratorios extranjeros, los productos que se consumían se importaban casi en la totalidad, dando como resultado que los medicamentos tenían un costo muy alto y muchas personas tenían que acudir a remedios caseros, que si bien es cierto solucionaban momentáneamente parte de sus necesidades, en algunos casos no eran totalmente efectivos. (Reyes, 2006, p-11).

“La primera industria químico-farmacéutica de Guatemala es “Laboratorios Lancasco”, la cual fue fundada en el año 1,927 por el señor Rafael Felipe Solares Miranda” (Reyes, 2006, p.11).

2.2.1.5. Ventas y comercialización

A medida que la tecnología se ha desarrollado, la forma de comercialización para muchas empresas se ha visto beneficiada, tanto que en la actualidad muchas empresas realizan ventas por medio de internet. En Guatemala para la comercialización de los fármacos, la mayor parte de las compañías farmacéuticas emplean representantes profesionales para visitar médicos, odontólogos, farmacéuticos y otros profesionales de la salud. (Reyes, 2006, p.16)

2.2.2. Recursos organizacionales

Según Chiavenato, 2009, en una organización existen un sinnúmero de factores de producción y recursos que deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz. Una organización es un proyecto social que reúne varios recursos para

alcanzar determinados objetivos. Sin recursos, no pueden alcanzarse los objetivos.

Los recursos son uno de los medios con que las organizaciones cuentan para realizar las tareas definidas y así lograr los objetivos previamente establecidos; son bienes o servicios utilizados en la ejecución de cada etapa de las actividades que la organización lleva a cabo. (Chiavenato, 2009)

Por lo general, cuando se habla de recursos, se piensa solamente en dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos son muchos más, diversificados y algunas veces, complejos (Chiavenato, 2009).

Los recursos organizacionales pueden clasificarse en 5 grupos:

- Recursos físicos o materiales
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Recursos mercadológicos
- Recursos administrativos

En todas las organizaciones ocurre la división o especialización del trabajo que lleva a una diferenciación de las actividades que se realizan dentro de la misma. Debido a esto, los recursos con semejanzas o similitudes se administran dentro de un mismo departamento o grupo y división de trabajo, según la especialidad de las asignaciones del mismo, teniendo así cada uno un nombre distintivo. (Chiavenato, 2000)

Cada grupo o área de recursos tiene una especialidad de la rama de la administración, tal como se presenta a continuación:

- Recursos físicos o materiales: Administración de la producción
- Recursos financieros: Administración financiera
- Recursos humanos: Administración de recursos humanos
- Recursos mercadológicos: Administración mercadológica
- Recursos administrativos: Administración general. (Chiavenato, 2000, p.30)

2.2.3. Niveles organizacionales

En una organización, no todos los departamentos o áreas se comportan como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, son sólo algunos de ellos. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone retos internos. Para enfrentar a ambos, las empresas están conformadas por 3 niveles organizacionales que son los siguientes: (Chiavenato, 2000, p.37)

a. Nivel institucional:

Es el nivel más elevado de la organización, el cual está conformado por directores, propietarios, accionistas y altos ejecutivos. También se le llama nivel estratégico ya que es aquí en donde se toman decisiones, se establecen objetivos y metas organizacionales necesarias para alcanzar los mismos. Es un nivel periférico y está orientado al ambiente. Debe enfrentar incertidumbre debido a su orientación, ya que no posee control o poder sobre los eventos que suceden en el ambiente externo, por lo que no tiene la capacidad de prever acontecimientos futuros con precisión.

b. Nivel intermedio:

También es conocido como nivel táctico, mediador o gerencial. Está conformado por los diferentes departamentos o áreas con que la empresa cuenta. Por ser el nivel que se encuentra en el medio, entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la interacción interna entre estos dos niveles. Su función es velar porque las decisiones tomadas a nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Este nivel está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes completamente diferentes: el primero sujeto a la incertidumbre y al riesgo, el cual enfrenta un ambiente externo variable y complejo, (nivel institucional) y el segundo orientado a la lógica y la certeza, encargado de la planificación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional).

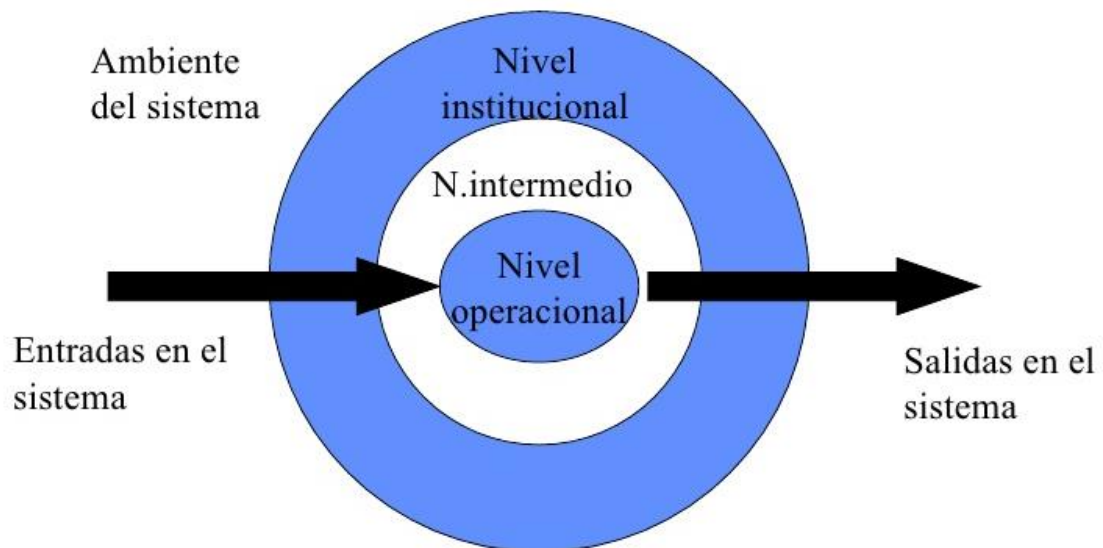
Este nivel amortigua los impactos y variables de la incertidumbre que genera el nivel institucional y analiza para determinar a nivel operacional las acciones y medidas de trabajo establecidas, para poder ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

c. Nivel operacional:

También llamado nivel o núcleo técnico, es el nivel inferior de los tres niveles organizacionales. Responsable de ejecutar las tareas. Abarca la programación y ejecución de actividades diarias de la organización. En este nivel se encuentran las máquinas, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

Este nivel incluye todo el trabajo relacionado directamente con fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización, que sigue determinadas acciones y procedimientos que garantizan la utilización total de los recursos disponibles con la máxima eficiencia posible. Este nivel funciona como un sistema cerrado y está orientado al nivel interno de la organización. (Chiavenato, 2000, p.38)

Figura No. 1: “Los tres niveles organizacionales y su relación sistémica con el ambiente”



Fuente: Chiavenato, 2000, p.39

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

2.2.4. Recursos humanos (RRHH)

2.2.4.1. Historia de los recursos humanos

El hombre para poder sobrevivir en su época primitiva, descubrió la necesidad de unirse a otros hombres y a organizarse para poder desarrollar las actividades diarias de mejor manera. Karl Marx dice que la comunidad primitiva es la forma de organización social más antigua. (Levy Sarfin, 2017)

- Prehistoria

El término “recursos humanos” surge en el siglo 20, sin embargo, el proceso de selección de personal data de mucho tiempo antes. En la época prehistórica, las personas ya consideraban de manera cuidadosa y metódica la calificación de un candidato antes de hacer la selección del mismo para algún trabajo o actividad específica. También, consideraban importante el conocimiento de los candidatos para realizar la selección. (Levy Sarfin, 2017)

A continuación, se presentan las épocas que forman la historia de los recursos humanos:

- Historia antigua:

La historia ha demostrado que la civilización humana siempre está desarrollándose, asimismo fue su deseo de mejorar el desempeño y conocimiento de los empleados de una organización. Existen pruebas en la historia que datan de 1115 a. c. en China, de los exámenes a los que se les sometían a los aspirantes a algún puesto determinado. También, se conoce que los antiguos griegos y babilonios desarrollaron un sistema de aprendizaje que entrenaba

empleados para actividades comerciales específicas y estos aprendizajes continuaron hasta la Edad Media. (Levy Sarfin, 2017)

- La revolución industrial:

En el siglo 18, la economía de Europa y Estados Unidos pasó de la agricultura a la manufactura, con todos los inventos de maquinaria, tales como la máquina de vapor, etc., que promovieron el desarrollo y mejora de la productividad de las organizaciones. A pesar de estas ventajas, el trabajo se convirtió en algo monótono y pesado para los empleados, llevando a tener salarios bajos en favor de tener una producción mucho más mecanizada y tecnológica. Es aquí, donde muchos dirigentes de organizaciones descubrieron la relación de la productividad con la satisfacción del empleado y de esta forma, tomaron acciones para mejorar la misma en base a formación del personal y mejoramiento de salarios y compensaciones. (Levy Sarfin, 2017)

- Movimiento de recursos humanos:

Luego de la Primera Guerra Mundial, se vivieron muchos cambios en los diferentes mercados, lo que llevó a que las organizaciones notaran que, si los empleados estaban trabajando bajo condiciones laborales inadecuadas, no contribuían a poder alcanzar un equilibrio y desarrollo en la economía de la organización.

En el año de 1928, Elton Mayo inició con el estudio del efecto de la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados y obtuvo resultados en donde los empleados con condiciones laborales mejoradas producían y aportaban más a la organización. También, los empleados con mejores condiciones realizaban más trabajo en equipo, por lo que promovió, por medio de los resultados de sus estudios, que las relaciones humanas entre empleado y empleador fueran más

fuerzas, lo que se llamó “el movimiento de las relaciones humanas”. (Levy Sarfin, 2017)

- Enfoque sobre los recursos humanos:

En la década de los años 60, surgen más estudios en donde se obtienen resultados que indican que cuando un empleado con mejores condiciones no significa lo mismo a que el empleado trabaje más duro, sino que surge una teoría en donde se concluye que cada trabajador tiene necesidades individuales y por lo mismo, requiere de una forma individualizada de motivación con el propósito de que este pueda tener mejor rendimiento en la organización. Es aquí, en donde inician a tratar a los empleados como activos o recursos, los cuales necesitan estímulo para desarrollar de manera más eficiente las actividades asignadas. (Levy Sarfin, 2017)

- Desarrollando los recursos:

En las últimas décadas del siglo XX, los directivos de las organizaciones iniciaron a establecer metas organizacionales e individuales, por lo que da inicio el departamento de Recursos Humanos, conformado por profesionales encargados de la optimización del recurso humano con que la organización cuenta. En la actualidad, esta tendencia permanece, con la prioridad de desarrollar habilidades y capacidades de los empleados. (Levy Sarfin, 2017)

Se denomina recursos humanos al conjunto de personas con las que una organización (cualquier tipo de organización) cuenta para desarrollar y ejecutar las acciones, actividades laborales y demás tareas de la forma más eficiente y efectiva, las cuales son solicitadas a dichas personas. (Definición.mx 2017)

La parte fundamental de toda organización son las personas y, junto con los recursos materiales, financieros, etc., conforman el todo que la organización necesita. Es por esto que actualmente, la mayoría de empresas en general, llevan a cabo exhaustivos análisis y evaluaciones a los candidatos que desean ocupar un determinado puesto de trabajo. Incluso, existen áreas o departamentos específicos dentro de las empresas, destinados a la gestión del recurso humano y profesionales especializados en esta disciplina, que abarca todas las áreas implicadas a los recursos humanos, desde el conocimiento legal de contrataciones de cada país hasta aspectos de psicología y desempeño actitudinal de las personas.

Según Alles, 2000, el papel que a lo largo de la historia ha desempeñado Recursos Humanos, muestra que en el pasado y durante muchos años, se creía que el recurso humano (los empleados) era el obstáculo más grande para el desarrollo y crecimiento de una organización. Con el paso de los años, esto cambió y se concluyó que es la incompetencia e incapacidad de una organización y su departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.

Por esto se dice que el proceso de reclutamiento y selección de personal es prioritario dentro de una organización, por lo que debe realizarse de una forma eficiente y adecuada, ya que de esto depende que el recurso humano que se contratará sea lo que la organización requiere para el alcance de su estrategia y objetivos.

El objetivo principal de la función de Recursos Humanos es alinear las políticas del mismo con la estrategia de la organización, para que sean las personas que conforma a la organización quienes consigan alcanzar la misma.

El departamento de Recursos Humanos está conformado por diferentes áreas, entre estas, reclutamiento y selección, compensaciones y benéficos, capacitación y desarrollo de operaciones y en algunos casos, administración de nómina de empleados y manejo de relaciones con sindicatos, etc. (Chiavenato, 2000)

2.2.5. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es una rama o especialidad que surge del crecimiento, cambios y complejidad de las tareas organizacionales. Los orígenes de esta se remontan a comienzos del siglo XX, surge debido al impacto que la revolución industrial tuvo en esta época con el nombre de relaciones industriales, como una actividad que tenía como objetivo ser mediadora entre las organizaciones existentes en la época y las personas que conformaban las mismas, para controlar y disminuir los conflictos entre la búsqueda de los objetivos organizacionales y los objetivos personales, los cuales a esa fecha eran considerados como incompatibles e irreconciliables. (Vásquez, 2008)

En esa época, parecía que las personas y las organizaciones vivían separadas y buscaban ambas partes sus intereses propios sin pensar en los demás, por lo que surge la necesidad de un intermediario ajeno para lograr que ambas partes pudieran entenderse o por lo menos, llegar a un acuerdo. (Vásquez, 2008)

El intermediario era un área que se conocía como relaciones industriales y que tenía por objetivo buscar el equilibrio entre capital y trabajo, interdependientes, que estaban en conflicto. Con el paso de los años, este concepto tuvo un cambio radical. (Vásquez, 2008)

En la década de los años 50, se le cambió el nombre a administración y ya no sólo se trataba de ser intermediario para llegar a acuerdos y resolver conflictos, sino que tuvo como fin principal administrar personas y conflictos de acuerdo a las leyes vigentes de cada lugar.

En la década de los años 60, nuevamente hay cambio de concepto debido a que las legislaciones laborales se volvían obsoletas comparadas con el rápido cambio, crecimiento y desafíos a los que se enfrentaban las organizaciones, situación que llevó a considerar a las personas que conformaban las organizaciones, como recursos fundamentales para el éxito y hacer frente a los desafíos que se presentaban en las mismas.

En la década de los años 70, surge el concepto de administración de recursos humanos por primera vez, el cual aún consideraba a las personas como recursos productivos o agentes pasivos y seguía el principio de que debían ser administradas por la organización o por un área designada de recursos humanos.

Con la llegada del tercer milenio y sus características como globalización de la economía, competitividad entre organizaciones, cambios rápidos, etc., la administración de recursos humanos toma otro giro y ahora, ya no trata a los recursos humanos como agentes dependientes y pasivos, sino como agentes activos y proactivos, seres inteligentes y creativos, con iniciativa y decisión, habilidades y competencias. En la actualidad, no se considera a las personas como recursos que la organización consume y utiliza y que producen otros costos, sino se consideran un activo valioso que promueve la creatividad organizacional e impulsa el crecimiento de la misma en el mercado, por lo que se dice entonces que la administración de personas se da para promover la administración “con” las personas como socios y no como recursos. (Vásquez, 2008)

Para lograr con éxito que se ejecute la estrategia de la organización, es indispensable la administración de los recursos humanos, que incluye actividades como:

- Comunicación organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Cultura

La administración de recursos humanos hace el manejo del capital humano a su gobierno (Alles, 2000, p.19).

La administración establece la forma y acciones a tomar para lograr que las cosas deseadas se lleven realicen de la manera más eficiente y eficaz posible, por medio del uso de los recursos con que dispone una organización, con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos. La administración comprende la coordinación de los recursos tanto humanos como materiales con que se cuenta, para conseguir los objetivos.

En la administración de recursos humanos se describen 4 elementos básicos:

- a. Logro de objetivos
- b. Por medio y de personas
- c. Utilizando tecnología
- d. En una organización.

El fin de la administración es básicamente integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., y aprovechar todas las cualidades que cada uno de estos recursos tenga,

para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos establecidos.

Administrar recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el final de una relación laboral, como lo son:

- Reclutar y seleccionar empleados,
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagar sus salarios, etc.,
- Capacitar y entrenar,
- Desarrollar sus carreras profesionales y evaluar su desempeño,
- Vigilar que las compensaciones/pagos sean correctas,
- Controlar la higiene y seguridad de los empleados,
- Despedir empleados. (Alles, 2000, p.19)

La administración de recursos humanos es importante tanto para la organización como para los directivos y gerentes de la misma y es necesario que se conozcan las herramientas de recursos humanos que se utilizan dentro de la organización, para evitar los siguientes aspectos:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal
- Gente no comprometida
- Empleados inconformes con su salario
- Personal poco o nada capacitado. (Alles, 2000, p.19)

El mundo se dirige hacia donde la importancia de la calidad de vida afecta a las políticas de recursos humanos y esto no es nuevo, como pareciera. Y a la vez, la tasa de desempleo aumenta en países como el nuestro, por lo que algunos

de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo son los siguientes:

- Un trabajo digno
- Condiciones seguras e higiénicas de trabajo
- Pagos y prestaciones adecuadas
- Seguridad en el puesto
- Supervisión competente
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
- Clima laboral positivo

Anteriormente, la prioridad del gerente y/o personal del departamento de recursos humanos era resolver problemas gremiales, además de cumplir con esta prioridad, se esperan de él/ellos muchas otras funciones más, como que:

- Los empleados deben ser competitivos,
- El área de Recursos Humanos y el personal que la conforma debe ser altamente profesional y capacitado; no se puede improvisar,
- Los recursos Humanos se miden a través de los resultados financieros
- Los recursos humanos deben aportar valor a la organización y por nada deben medirse en costos
- Recursos humanos debe generar en los empleados el sentimiento de compromiso, no de vigilancia. (Rodríguez, 1993)

En resumen, puede decirse que la función de un departamento de Recursos Humanos en una organización cambió sus prioridades y ahora, debe participar en el negocio por medio de estrategias que implican a los empleados y su desempeño en el contexto o mercado actual.

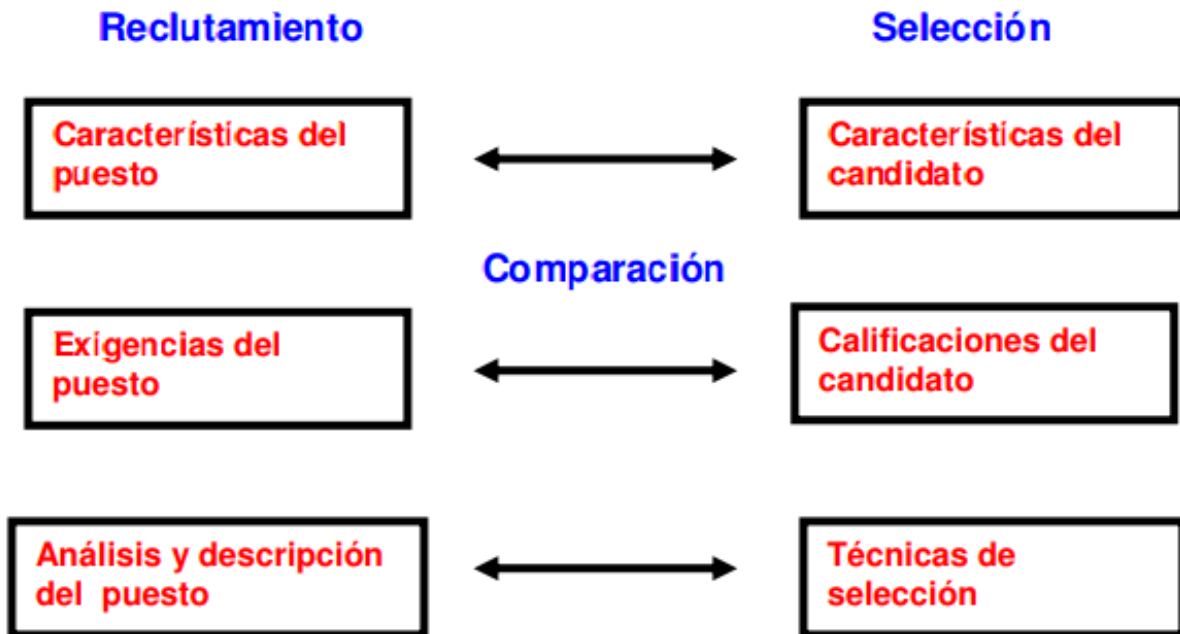
2.2.6. Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y es la etapa que viene luego del reclutamiento. Tanto el reclutamiento como la selección de personal son dos fases de un mismo proceso denominado consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es la convocatoria de candidatos, actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación que tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: candidatos. La selección es una actividad de clasificación, comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión de todos aquellos candidatos que tengan la posibilidad de adaptarse al cargo establecido y de esta forma, satisfacer las necesidades de la organización. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2000, p. 238)

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo. (Chiavenato, 2000, p. 239)

Figura No. 2: “Reclutamiento y Selección: comparación”



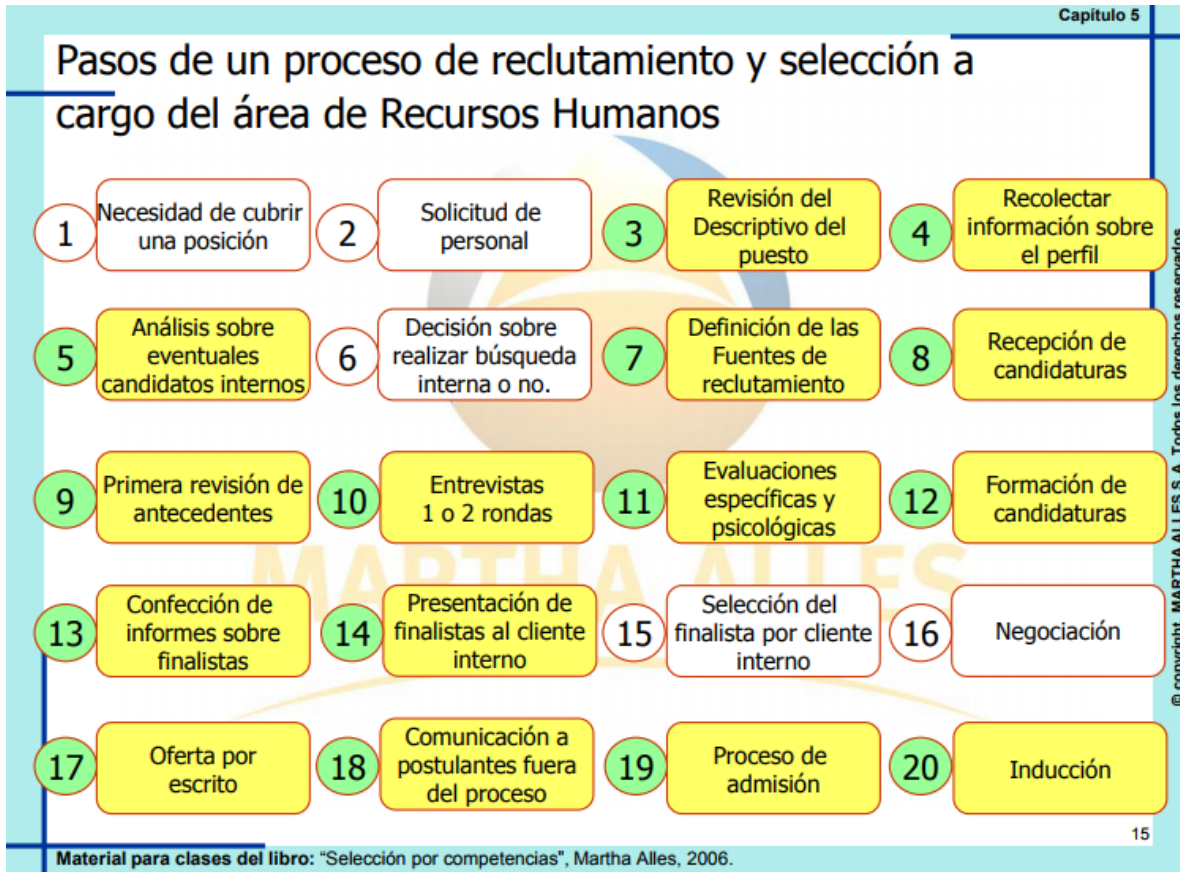
Fuente: Chiavenato, 2000, p.241

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (peso, estatura, sexo, fuerza, agudeza visual, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.), que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. (Chiavenato, 2000, p.239)

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. En

general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables (a. Adecuación del hombre al cargo, b. Eficiencia del hombre en el cargo). El punto de partida en todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá –que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante-, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión. (Chiavenato, 2000, p.239)

Figura No. 3: “Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Recursos Humanos”



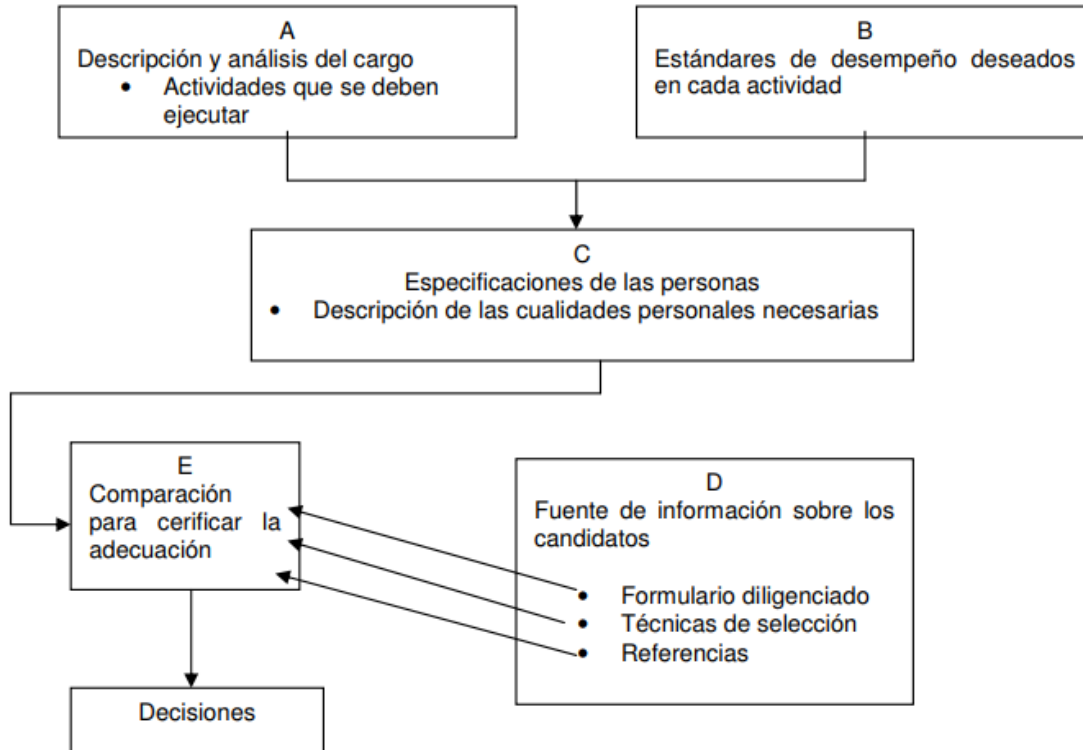
Fuente: Material para clases del libro "Selección por competencias", Martha Alles, 2006.

Recopilado de <http://www.marthaalles.com/pdf/5.pdf>

2.2.6.1. La selección como proceso de comparación

La selección debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda. (Chiavenato, 2000, p.239)

Figura No. 4: “Pasos de un proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Recursos Humanos”



Fuente: Chiavenato, 2000, p.240

Cuando el resultado de X es mayor que Y, significa que el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, por lo tanto, es rechazado. Cuando los resultados de X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por lo tanto, es aceptado. Cuando el resultado de X es mayor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, por lo tanto, está superdotado para el cargo. Esta comparación no se basa en un solo punto de igualdad de las dos variables, sino también en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad relativamente cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Además, exige que el análisis y la descripción del cargo específico se describa con detalles en

una ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo. (Chiavenato, 2000, p.240)

2.2.6.2. La selección como proceso de decisión

Al tener establecida finalmente la comparación entre las características específicas que se requieren para el cargo y las características que poseen los candidatos al cargo, es posible que varios de ellos llenen los requisitos para ser tomados en cuenta para ocupar el cargo existente. El personal que labora en el departamento de Recursos Humanos no puede imponer a las personas que desean hacer la contratación (gerentes, altos directivos, etc.), que acepte los candidatos aprobados previamente en el proceso de comparación, más bien, este proceso selecciona de acuerdo a ciertas características de los candidatos, que se utiliza para poder recomendar a los que considere más adecuados de acuerdo a sus aptitudes. Esto significa que la selección del candidato a elegir es responsabilidad de cada jefe o quien solicita la contratación. (Chiavenato, 2000, p.241)

En las organizaciones donde se lleva a cabo un proceso adecuado de selección, en donde administran a las personas de manera participativa y democrática, puede observarse que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en aumento. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas de aptitud y/o de personalidad en la selección de las personas. Las pruebas no pierden su importancia y significado, sino que sirven de apoyo para la conducción de las entrevistas y la toma de decisiones respecto de los candidatos. Tomada la decisión final de elegir al candidato, debe realizarse la revisión de su experiencia laboral y profesional. (Chiavenato, 2000)

2.2.7. Técnicas de selección de personal

Las técnicas de selección de personal son aquellos medios utilizados para obtener información sobre el candidato y sus características personales. En resumen, tienden a proveer información objetiva sobre las características de los candidatos, las cuales demandarían mucho tiempo y papeleo para ser obtenidas mediante simple método de observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos y un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual dependerá de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

Como ya vimos, la selección del recurso humano para una organización se basa en un sistema de comparación y toma de decisiones. Para que este sea válido y adecuado, debe apoyarse de las diferentes alternativas de recolección de información que la selección de personal ofrece en sí. (Chiavenato, 2000)

2.2.7.1. Recolección de información sobre el cargo

Para elegir la información adecuada sobre el cargo a ocupar, pueden utilizarse los siguientes métodos de recolección:

- **Análisis del puesto:** Se realiza un inventario de los aspectos intrínsecos (obligaciones del puesto) y extrínsecos (requisitos que el candidato debe llenar para ocupar el puesto). Sea cual sea el método utilizado, lo importante para la selección es tener definidas las obligaciones del puesto y los requisitos que el candidato debe presentar.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Significa anotar de forma sistemática y rigurosa todos los aspectos y comportamientos de los candidatos al puesto especificado, que han logrado un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esto tiene como fin identificar las características deseables y no deseables en el candidato ideal para ocupar el puesto.

El inconveniente que presenta es que quien define estas características es el jefe inmediato.

- Análisis de la solicitud del empleado: Consiste en la verificación de los datos asignados en la solicitud, en donde se especifican los requisitos y características que el candidato debe tener, el cual está a cargo del jefe inmediato.
- Análisis del cargo del mercado: Consiste en examinar en otras organizaciones los contenidos, requisitos y características de un puesto que va a crearse en la organización.
- Hipótesis de trabajo: Es una predicción aproximada sobre los requisitos y características del puesto. Esto se da únicamente en caso de que ninguna de las opciones anteriormente presentadas, pueda aplicarse. (Chiavenato, 2000, p. 246)

La información obtenida durante la elección de alguna de las opciones presentadas, se utiliza por las organizaciones para crear la ficha técnica del puesto de trabajo, la cual debe contener todas las características que el candidato debe o se desee que posea, para lograr así que el desempeño del mismo sea el deseado dentro de la organización. Con base a esta ficha técnica, la organización puede establecer cuál de las técnicas de selección de personal es la más adecuada a utilizar. (Chiavenato, 2000)

2.2.7.2. Elección de la(s) técnica(s) de selección a utilizar

Luego de haber obtenido la información sobre el puesto y el candidato a seleccionar, atener la ficha técnica previamente establecida, lo que continúa en el proceso es la elección de o las técnicas a utilizar para la selección final del candidato que se integrará a la organización.

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato.

Las técnicas de selección pueden clasificarse en 5 grupos:

- a. Entrevistas de selección:
 - Dirigidas (con formato establecido)
 - No dirigidas (libres)
- b. Pruebas de conocimientos o capacidad:
 - Generales
 - Específicas
- c. Pruebas psicométricas:
 - De aptitudes
- d. Pruebas de personalidad:
 - Expresivas (Psicodiagnóstico, miocinético)
 - Proyectivas (De árbol, TAT)
 - Inventarios (motivación, frustración, intereses)
- e. Técnicas de simulación:
 - Psicodrama
 - Dramatización (Chiavenato, 2000, p.249)

2.2.7.3. Entrevista de selección

Durante el proceso de selección de recurso humano, la entrevista personal es el factor más influyente en la toma de decisión de si un candidato es o no el adecuado para el puesto. Esta, debe ser realizada con conocimientos y habilidad para que pueda ofrecer los resultados esperados.

La entrevista en sí, es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas, que se basan en 5 elementos básicos:

- La fuente: candidato (todas sus características propias)
- El transmisor: instrumento de codificación para transformar el mensaje en palabras, gestos, etc., Es la capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador y la forma de transmitirla.
- El canal: en la entrevista, al menos existen dos canales (Palabras y gestos)
- El instrumento para descifrar: Los receptores de la información, en este caso entrevistador y entrevistado y la forma en que ambos interpretan los mensajes.
- El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje.
(Chiavenato, 2000, p.250)

En el desarrollo de la entrevista, los pasos presentados anteriormente actúan de manera probabilística, ya que puede existir alguna interferencia en uno o en todos.

La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una situación/experiencia desconocida, se le aplican ciertos estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y poder establecer las posibles relaciones de causa y efecto y de esta forma observar y conocer su comportamiento frente a ciertas situaciones.

La entrevista de verificación de condiciones o requisitos es distinta de clasificación realizada en la etapa final de reclutamiento. Éste proporciona candidatos adecuados para el proceso de selección. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento.

La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas. Generalmente la lleva a cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente y su equipo. (Chiavenato, 2000, p250)

2.2.7.4. Etapas de la entrevista de selección de personal

- Preparación de la entrevista: Las entrevistas deben ser previamente preparadas de alguna forma, aunque el grado de esta varíe en cada situación determinada, por lo menos debe estar preparada para lograr determinar los siguientes aspectos:
 - Objetivos específicos de la entrevista
 - El método para alcanzar el objetivo
 - Tener la mayor cantidad de información posible del candidato

En la entrevista, es necesario que el entrevistador esté previamente informado sobre los requisitos básicos para ocupar el puesto y las características necesarias que debe poseer el candidato que lo ocupará. Esto es indispensable para que el entrevistador encuentre la forma, durante la realización de la entrevista, de comprobar de manera relativamente precisa, la adecuación de las características del candidato respecto a los requisitos previamente definidos en la ficha técnica. (Chiavenato, 2000, p.255)

- Ambiente: Este puede ser de dos tipos:
 - Físico: la sala de reunión debe ser cómoda y utilizada únicamente para este fin.
 - Psicológico: El clima durante la entrevista debe ser ameno y respetuoso hacia ambas partes.

- Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en donde se obtiene la información deseada del candidato y también la información que el mismo desea saber del entrevistador y/u organización. Una entrevista implica un proceso de relación interpersonal en donde existen preguntas y respuestas de ambas vías, con la finalidad de analizar y estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento, para poder nuevamente generar preguntas y así, continuar con el hilo de la entrevista. El entrevistador también debe proveer al entrevistado de la información que este le solicite, con el fin de que pueda tomar una decisión.

A medida que el entrevistador lee la solicitud de empleo del candidato, le hace preguntas y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas elaboradas en el momento.

La entrevista dirigida es muy criticada ya que se dice que limita el margen de actuación del entrevistador y, la entrevista libre es criticada porque su coherencia y orden es relativamente limitado, lo que hace que el entrevistador pueda olvidar aspectos importantes a preguntar, que pudiera evitar si los tuviera en una lista de verificación de los mismos. (Chiavenato, 2000, p255-256)

En la entrevista pueden distinguirse dos aspectos significativos:

- Contenido de la entrevista (aspecto material): Información que el candidato proporciona de sí mismo
- Comportamiento del candidato (aspecto formal): La manera en que el candidato reacciona ante una determinada situación. Es una muestra de la forma en que este piensa, reacciona, actúa, etc.

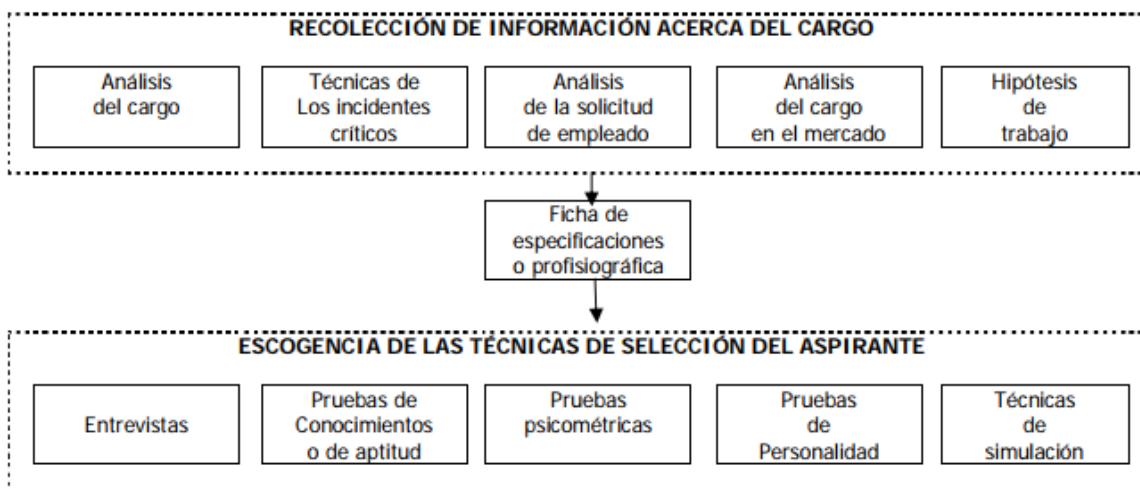
El papel del entrevistador es muy importante en la entrevista. Se espera que un buen entrevistador tenga la capacidad, conocimientos y habilidades para lograr que el candidato o entrevistado pueda sentirse cómodo y de esta forma, el entrevistador obtenga la información deseada del candidato. (Chiavenato, 2000, p256)

Las condiciones indispensables de un entrevistador son tener un nivel de inteligencia normal, carecer de prejuicios y aceptar la autocrítica.

- Terminación de la entrevista: Muchos comparan la entrevista con una conversación seria, controlada y de importancia.
El entrevistador, al momento de finalizar la entrevista, deberá dar una señal clara de la finalización de la misma.
El entrevistado deberá recibir alguna información con referencia a los pasos que siguen en el proceso de selección, para saber qué deberá hacer el en futuro.

- Evaluación del candidato: Al momento de finalizar la entrevista y cuando el candidato se haya retirado del lugar en donde se llevó a cabo la misma, el entrevistador deberá iniciar con la evaluación del candidato, aun teniendo aspectos y detalles recientes obtenidos durante la entrevista. De no haber tomado nota de los mismos, deberá hacerlo en este momento. Si utilizó un instrumento de evaluación de entrevista, deberá completarlo en este momento, para poder finalizar con la decisión de si el candidato fue aceptado o rechazado. (Chiavenato, 2000, p257)

Figura No. 5: “Recolección de información acerca del cargo”



Fuente: Bolilla N° 6 Recopilado de <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>

2.2.7.5. ¿Cuál es la finalidad de la selección de personal?

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus

necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades. (uag MX)

III. Justificación

En Guatemala, el nivel gerencial de las farmacéuticas es el responsable del proceso de selección y contratación de personal para diferentes puestos dentro de la organización, entre estos, el puesto de representantes médicos y, en la actualidad, no cuentan con la preparación académica ni instrumentos guía para la elaboración de las entrevistas que se realizan a los candidatos para el puesto. Por esta razón, el objetivo principal de esta investigación fue la elaboración de una guía de entrevistas para el uso de los gerentes, que indique los pasos a seguir para la realización eficiente de las entrevistas, teniendo una forma cuantitativa y cualitativa de medición de resultados.

La guía elaborada fue un instrumento para ser utilizado como parte de un proceso formal de selección de personal, que promueve la eficaz identificación y elección del candidato o candidatos apropiados para el puesto, evitando el impacto negativo que representa un mal proceso de selección en una organización, tal como aumento de índice de rotación de personal, candidato elegido que no llena las expectativas y requisitos específicos de un puesto determinado, incomodidad de ambas partes, tanto empleado como empleador, dificultad de alcance de metas y objetivos, desempeño inadecuado, etc.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias en el proceso de selección de personal, a ser utilizada a nivel local por la gerencia de una industria farmacéutica multinacional en el proceso de selección de candidatos a puesto de representante médico.

4.2. Objetivos específicos

- 4.2.1. Definir los aspectos relacionados con el proceso de entrevistas de selección de personal utilizado actualmente por los gerentes a nivel local.
- 4.2.2. Elaborar un FODA como diagnóstico del proceso actual de entrevistas.
- 4.2.3. Elaborar un instructivo de uso de la guía, simple y comprensible para los gerentes que realizarán las entrevistas.
- 4.2.4. Elaborar una propuesta de socialización de la guía de entrevistas por competencias para los gerentes de línea, quienes utilizarán la guía de entrevistas.

V. METODOLOGÍA

5.1. Diseño estadístico

5.1.1. Población (universo)

Gerentes de línea ubicados a nivel local de una empresa farmacéutica multinacional

5.1.2. Muestra

La muestra fue el 100% del universo.

5.1.3. Unidad de estudio

Gerencia de línea local.

5.1.4. Criterios de inclusión

Gerentes de línea ubicados en Guatemala, que trabajan para una farmacéutica multinacional y sean los encargados de realizar las entrevistas finales para contratación de empleados para el puesto de representante médico.

5.1.5. Criterios de exclusión

El resto del equipo de la farmacéutica multinacional que no ocupa cargos gerenciales.

5.2. Muestreo

5.2.1. Muestra

Se incluyó al 100% de la población estudiada. En este caso, a los dos actuales gerentes de línea de la farmacéutica.

5.2.2. Cómo se abordó

- Cuestionario inicial para los gerentes de línea (Anexo 1).
- Lista de chequeo del proceso actual de entrevistas (Anexo 2).
- Se elaboró un diagnóstico de proceso actual por medio de un análisis FODA
- Se elaboró la guía de entrevista por competencias, utilizando la técnica STAR, adaptada a las necesidades de la empresa.
- Se elaboró un instructivo del uso correcto de la guía elaborada
- Se elaboró una propuesta de socialización de la guía

5.3. Procesamiento

La guía fue elaborada con toda la información recopilada de literatura de Recursos Humanos y fue presentada de manera impresa, para que los gerentes puedan tener acceso a ella.

Se realizaron los siguientes pasos:

1. Se elaboró un cuestionario de conocimientos a los gerentes de línea que actualmente realizan el proceso de entrevista a candidatos a contratar a nivel local en la organización.
2. Se realizó un diagnóstico del proceso actual utilizado para la realización del proceso de entrevistas a nivel local por medio de un análisis FODA.
3. Se elaboró una guía para la realización del proceso de entrevistas por competencias, utilizando la técnica STAR.
4. Se elaboró un instructivo del uso de la guía de entrevistas por competencias, para el uso adecuado de la misma.
5. Se elaboró una propuesta de socialización de la guía, para que a futuro sea socializada y utilizada.

5.4. Diseño del estudio

La investigación presentada fue una investigación aplicada, ya que tuvo como objetivo resolver un problema práctico.

5.5. Procedimiento

Muestras de tipo cualitativo (2 gerentes de línea que actualmente laboran en la farmacéutica para la que se elaboró la guía de entrevistas)

5.6. Variables

5.6.1. Independientes

Gerentes de línea

5.6.2. Dependientes

Guía de entrevista

Instructivo de uso

5.7. Plan de análisis

Estadística descriptiva del cuestionario aplicado a los gerentes de línea.

5.8. Limitaciones del estudio

El resultado de la investigación fue la elaboración de una guía para la realización de entrevistas por competencias, con los lineamientos estructurados a seguir, como una sugerencia o recomendación a utilizar en el proceso de selección de candidatos, la cual podrá ser utilizada a nivel local por los gerentes de línea de una farmacéutica multinacional.

5.9. Consideraciones éticas

- La información que se obtenga como resultado del uso de la guía elaborada, en el momento de realizar la selección del candidato o candidatos por medio de los gerentes de línea, será totalmente confidencial.
- No se utilizará con otros fines distintos al objetivo para el cual fue elaborada la misma.
- Durante la realización de la investigación, no se utilizó ningún tipo de información de la empresa ni de las personas involucradas y tampoco se utilizará en ningún momento.

VI. RESULTADOS

Guía para entrevista por competencias para el puesto de representante médico en una farmacéutica

2019

Guía para entrevista por competencias para el puesto de representante médico en una farmacéutica (Método STAR)

GUÍA A SER UTILIZADA PARA LA
REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS PARA EL
PUESTO DE REPRESENTANTE MÉDICO

AUTOR
MARÍA ANDREA TOBÍAS CASTILLO

Introducción

La actual guía para entrevistas por competencias surge de la necesidad del nivel gerencial de la empresa farmacéutica de realizar un proceso de selección de personal a nivel local, para el puesto de Representante Médico. Por esta razón, es necesario que el responsable de la selección tenga instrumentos guía que le permitan conocer al candidato de manera profunda, abarcando aspectos como personalidad, competencias, áreas de oportunidad, etc. Para hacer una evaluación de las mismas y definir si el candidato llena las expectativas requeridas en el perfil de puesto.

El uso de la siguiente guía permitirá identificar la idoneidad de cada uno de los candidatos entrevistados, determinando si poseen o no las competencias adecuadas para ocupar el puesto requerido.

Objetivo

Estandarizar los pasos a seguir para la realización de entrevista por competencias, por medio de un instrumento guía a ser utilizado por los gerentes de país encargados de las entrevistas para el puesto de representante médico en una farmacéutica.

Competencias a considerar en la entrevista para puesto de representante médico de una farmacéutica

1. Integridad profesional
2. Resolución creativa de problemas
3. Orientación a resultados
4. Pensamiento analítico – enfoque al negocio
5. Criterio y toma de decisiones
6. Trabajo en equipo
7. Liderazgo
8. Empowerment (Empoderamiento)
9. Adaptabilidad al cambio
10. Nivel de compromiso – disciplina personal – productividad

Entrevista por competencias

Nombre del candidato: _____

Posición a la que aplica: _____

Entrevistador: _____ Firma _____

Fecha de la entrevista: _____

Observaciones o comentarios del entrevistador: _____

Criterios de evaluación

1	Novato	Identifica y comprende la competencia en forma básica. Demuestra aplicación de la misma en forma fundamental
2	Competente	Amplio conocimiento e influencia de la competencia. Demuestra aplicación a través de conductas exitosas
3	Experto	Capaz de proveer a otros dirección de la competencia. Demuestra constantemente comportamientos exitosos ante situaciones difíciles y desafiantes
4	Campeón	Domina y controla la competencia ampliamente y es visto como un modelo a seguir de los comportamientos exitosos de la competencia (es líder, profeso y tutor efectivo de otros)

Competencias

INTEGRIDAD PROFESIONAL		Comunica sus intenciones, ideas y sentimientos de manera abierta, honesta y directa. Actúa en forma congruente con lo que dice y demuestra firmeza sobre sus propias creencias y el valor de la compañía. Reconoce sus propios errores y flaquezas al tiempo que emprende acciones para corregir los errores.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación		1	Novato	
T	areas específicas		2	Competente	
A	cciones específicas		3	Experto	
R	esultados obtenidos		4	Campeón	

Pregunta: Describa una situación en la que se hayan visto comprometidos sus valores. ¿Qué hizo al respecto?, Comente la situación, su forma de reaccionar a ella y como finalizó la misma.

Observaciones:

RESOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS		Desafía los modelos, suposiciones existentes del negocio. Crea enfoques únicos para resolver asuntos. Integra de manera efectiva diversas relaciones, posibilidades para crear nuevos enfoques. Busca y utiliza mejores prácticas para generar resultados.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: Describa una situación en donde tuvo que tomar decisiones y resolver algún tipo de inconveniente o problema. ¿Qué hizo?, ¿Cómo lo solucionó?, ¿El resultado fue exitoso?

Observaciones:

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		Demuestra inclinación hacia la acción, le apasiona alcanzar los objetivos/ganar. Toma riesgos calculados, se prueba a sí mismo respecto a estándares altos de excelencia. Persevera, sigue adelante hasta terminar el trabajo. Alcanza los objetivos a pesar de la resistencia.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	acciones específicas			3	Experto
R	resultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: De un ejemplo de cómo se definieron las metas y objetivos a alcanzar en su puesto anterior y la forma en que lo hizo. ¿Lo logró?, ¿Cómo medía sus resultados?, ¿En cuánto tiempo lo hizo?

Observaciones:

PENSAMIENTO ANALÍTICO - ENFOQUE AL NEGOCIO		Pensamiento que establece prioridades, se anticipa a los obstáculos y divide sistemáticamente problemas complejos, identifica las causas de raíz, genera varias alternativas.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: Defina una situación en donde tuvo que analizar las acciones que estaba realizando para ver si estaba en la dirección correcta o no para el alcance de sus objetivos. ¿Qué situación era?, ¿Qué hizo?, ¿Hacia dónde se enfocó?

Observaciones:

CRITERIO Y TOMA DE DECISIONES		Planea bien las prioridades y ejecuta de manera clara, tiene habilidad de tomar decisiones de negociación, de forma rápida, confiada y precisa. Dispuesto a hacer preguntas difíciles y a hacer elecciones duras.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: Describa una situación en la que usted tuvo que analizar y accionar de acuerdo al momento, considerando toda la información y directrices de su lugar de trabajo. ¿Qué hizo?, ¿Resultó como deseaba?

Observaciones:

TRABAJO EN EQUIPO		Participa activamente en la persecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	ituación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: Describa una situación de una tarea que tuvo que realizar en equipo. ¿Cuál fue su rol en la actividad?, ¿Cuál fue el resultado esperado y el obtenido?

Observaciones:

LIDERAZGO		Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. Inspira valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	Situación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual/anterior? (Describa la situación). Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted pertenece, ¿cuál fue su participación y responsabilidad?, ¿Delegó alguna tarea/responsabilidad?, ¿Cuál considera que es su forma de liderazgo?

Observaciones:

EMPOWERMENT	Establece objetivos de desempeño y las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración del equipo de trabajo, comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.			
	EVIDENCIA			EVALUACIÓN
S	ituación		1	Novato
T	areas específicas		2	Competente
A	cciones específicas		3	Experto
R	esultados obtenidos		4	Campeón

Pregunta: ¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo al cual pertenece? Descríbase dentro del equipo y describa alguna asignación que tenga. ¿Qué grado de protagonismo toma usted en el cambio o desarrollo de un grupo?

Observaciones:

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la empresa, del cliente o del trabajo en sí.			
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN	
S	ituación			1	Novato
T	areas específicas			2	Competente
A	cciones específicas			3	Experto
R	esultados obtenidos			4	Campeón

Pregunta: ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de alguna tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? Cuénteme sobre alguna nueva asignación que haya tenido, ¿cómo la manejó?

Observaciones:

NIVEL DE COMPROMISO - DISCIPLINA PERSONAL - PRODUCTIVIDAD		Apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Cumplir con sus compromisos, posee habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desarrollo y alcanzarlos con éxito.		
		EVIDENCIA		EVALUACIÓN
S	ituación		1	Novato
T	areas específicas		2	Competente
A	cciones específicas		3	Experto
R	esultados obtenidos		4	Campeón

Pregunta: Describa cómo se siente respecto a los objetivos y metas de su trabajo actual o anterior, las expectativas y lo que se espera de usted dentro de la compañía. ¿Se identifica?, ¿Considera que las atribuciones que tiene y los objetivos están relacionados con los de la compañía?

Observaciones:

Ponderación final

Competencia 1: Integridad Profesional	
Competencia 2: Resolución creativa de problemas	
Competencia 3: Orientación a resultados	
Competencia 4: Pensamiento analítico - enfoque al negocio	
Competencia 5: Criterio y toma de decisiones	
Competencia 6: Trabajo en equipo	
Competencia 7: Liderazgo	
Competencia 8: Empowerment	
Competencia 9: Adaptabilidad al cambio	
Competencia 10: Nivel de compromiso - disciplina personal – productividad	
Resultado positivo: >= 60% ponderado	TOTAL

Proceso actual utilizado para la realización de entrevistas, por los gerentes de línea a nivel local (2 gerentes).

Cuestionario realizado a ambos gerentes a nivel local, sobre generalidades del proceso de entrevista actualmente utilizado.

Figura No. 6: ¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?



Tabla No. 1: ¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 7: ¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?



Tabla No. 2: ¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 8: ¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales del candidato (edad, estado civil, etc.)?

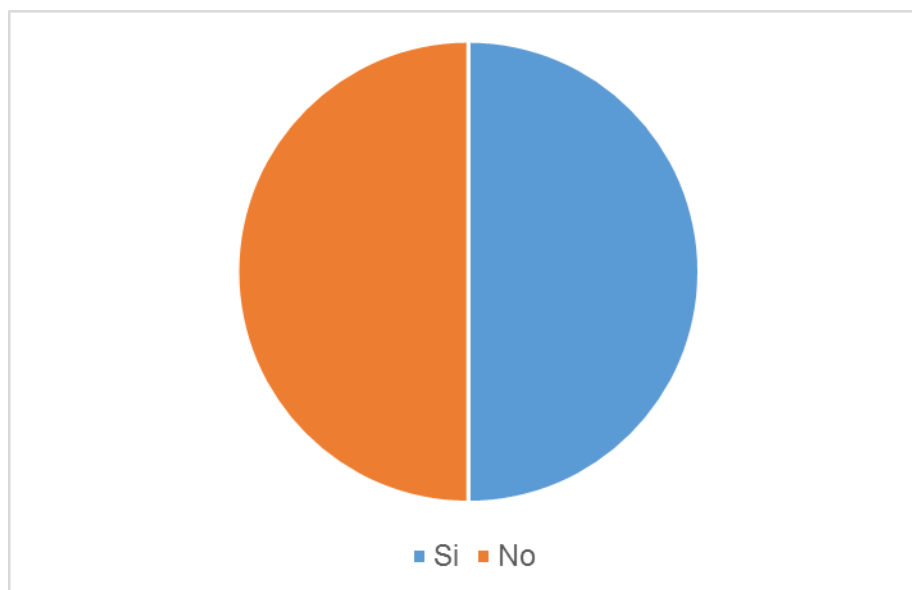


Tabla No. 3: ¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales del candidato (edad, estado civil, etc.)?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales como edad, estado civil?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 9: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y profesional?



Tabla No. 4: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y profesional?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y profesional?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 10: ¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, lugar de vivienda, etc.?

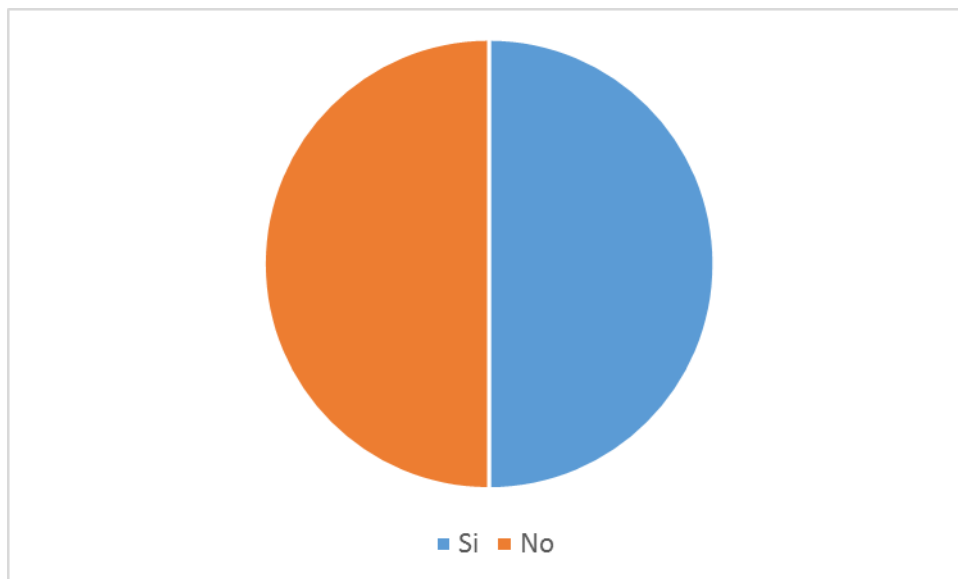


Tabla No. 5: ¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, lugar de vivienda, etc.?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, lugar de vivienda, etc.?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 11: ¿Pregunta quién es el responsable del mantenimiento económico de la casa donde vive?



Tabla No. 6: ¿Pregunta quién es el responsable del mantenimiento económico de la casa donde vive?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta quién es el responsable del mantenimiento económico de la casa donde vive?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 12: ¿Pregunta sobre sus planes a futuro como matrimonio, hijos (si aplica)?



Tabla No. 7: ¿Pregunta sobre sus planes a futuro como matrimonio, hijos (si aplica)?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta sobre sus planes a futuro como matrimonio, hijos (si aplica)?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 13: ¿Pregunta cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?



Tabla No. 8: ¿Pregunta cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 14: ¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?



Tabla No. 9: ¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 15: ¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades o padecimientos) por conocimiento general o alguna emergencia?

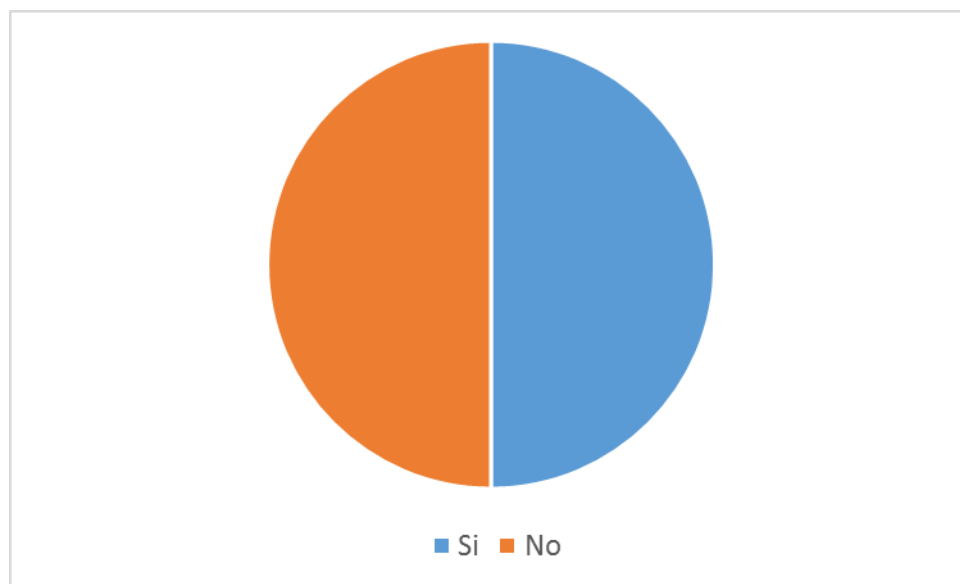


Tabla No. 10: ¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades o padecimientos) por conocimiento general o alguna emergencia?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades o padecimientos) por conocimiento general o alguna emergencia?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 16: ¿Pregunta al candidato si se tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?

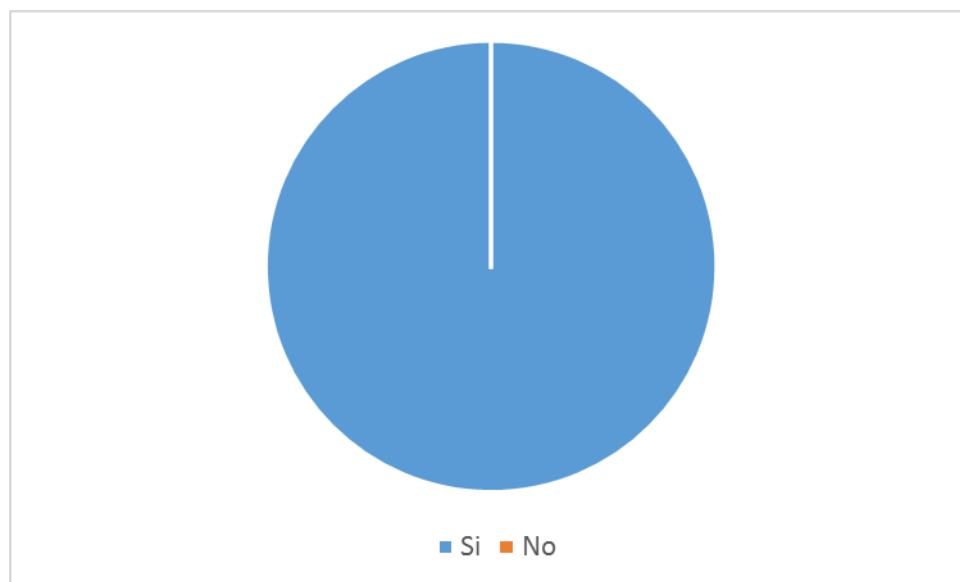


Tabla No. 11: ¿Pregunta al candidato si se tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato si tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 17: ¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?



Tabla No. 12: ¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 18: ¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?



Tabla No. 13: ¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 19: ¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?



Tabla No. 14: ¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 20: ¿Pregunta al candidato si actualmente está y en dónde laborando y la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?



Tabla No. 15: ¿Pregunta al candidato si actualmente está y en dónde laborando y la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato si actualmente está laborando y en dónde y, la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 21: ¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o en el último trabajo?



Tabla No. 16: ¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o en el último trabajo?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o en el último trabajo?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 22: ¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?

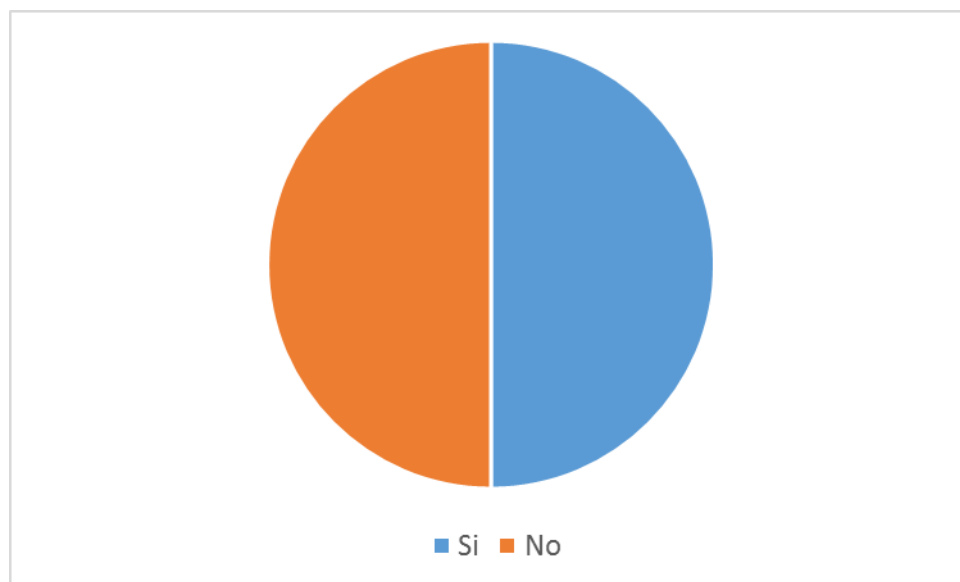


Tabla No. 17: ¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?	Si	1	50%
	No	1	50%

Figura No. 23: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades así como sus virtudes y fortalezas?



Tabla No. 18: ¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades, así como sus virtudes y fortalezas?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades así como sus virtudes y fortalezas?	Si	2	100%
	No	0	0%

Figura No. 24: ¿Da detalles sobre el puesto vacante (salario, responsabilidades, etc.)?



Tabla No. 19: ¿Da detalles sobre el puesto vacante (salario, responsabilidades, etc.)?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Da detalles sobre el puesto vacante (salario, responsabilidades, etc.)?	Si	0	0%
	No	2	100%

Figura No. 25: ¿Da un breve resumen de la entrevista, los logros y explicación de lo que procede luego de la misma?



Tabla No. 20: ¿Da un breve resumen de la entrevista, los logros y explicación de lo que procede luego de la misma?

Pregunta	Respuesta	Total respuesta	%
¿Da un breve resumen de la entrevista, los logros y explicación de lo que procede luego de la misma?	Si	2	100%
	No	0	0%

FODA de proceso actual de selección de candidatos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia la entrevista de forma adecuada, con saludo inicial y presentación personal tratando de generar un rapport. • El entrevistador tiene el conocimiento empírico de cómo debe realizarse una entrevista. • El entrevistador tiene el conocimiento de que las preguntas básicas de desarrollo profesional y concepto propio del entrevistado, son indispensables en el momento de una entrevista. • El entrevistador da la información necesaria sobre el puesto al candidato y sobre las expectativas que se tienen del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 de 2 gerentes revisa a profundidad el CV del candidato previo a la entrevista. • No cuentan con una guía de entrevista en donde se encuentren las preguntas básicas e importantes por sección, para realizar la entrevista • No cuentan con un formato de registro de las respuestas del candidato • No están capacitados en el tema de entrevista por competencias para la realización de las mismas • No tienen una lista de preguntas aceptadas o adecuadas para realizar al momento de realizar la entrevista • No tienen un formato de ponderación de preguntas de entrevista por competencias
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente son 2 gerentes de país quienes realizan las entrevistas, lo que facilita la coordinación de los mismos para que las entrevistas sean similares en forma. • Desarrollar una guía de entrevista por competencias adaptada a las necesidades de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al no contar con una guía de entrevista por competencias, el entrevistador puede tomar el rumbo inadecuado durante la entrevista y obtener resultados erróneos de la misma, lo que hará que el proceso no tenga el éxito esperado y pueda elegirse a un candidato inadecuado para el puesto vacante, poniendo en riesgo el logro de los objetivos de la empresa.

Instructivo para la guía de entrevista por competencias, para el puesto de Representante Médico en una farmacéutica, a ser utilizada por los gerentes de país.

Sección A. Preparación para una entrevista exitosa (Pre entrevista)

Paso 1

Deberá tomarse el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los candidatos antes de recibirlos personalmente. Es aconsejable, además de trabajar con el CV, que los candidatos completen un formulario de solicitud de empleo diseñado para la empresa específicamente. (Anexo 1: Solicitud de empleo).

Al momento de la preparación de la entrevista pueden detectarse temas específicos del candidato, por lo que podrá hacer anotaciones en el CV del mismo. En este caso, el instrumento definirá las competencias específicas a tratar en la entrevista.

Paso 2

Destinar el tiempo suficiente para la entrevista. No planifique las entrevistas suprimiendo compromisos o con muy poco tiempo entre las mismas, tenga en cuenta que la entrevista puede alargarse en el desarrollo de la misma o usted puede tener necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos de la entrevista.

Paso 3

Prepare un ambiente apropiado. Deberá tener en cuenta los siguientes aspectos: Debe ser un lugar privado, con un mínimo de distractores, donde el candidato pueda sentirse cómodo y donde ambos (entrevistador y candidato) ocupen lugares apropiados.

Paso 4

Conocer el perfil solicitado y los objetivos para el puesto de representante médico, la guía de entrevista por competencias a utilizar y el formato de registro de la entrevista.

Sección B: Inicio de la entrevista

- ✓ Crear el clima: es importante saber que en este punto se establece el rapport, empatía y la confianza

Pasos a seguir una vez se encuentre con el candidato:

1. Saludo formal.
2. Presentarse con el candidato: comentarle su nombre y posición dentro de la empresa.
3. Realizar una breve charla introductoria con el objetivo de crear un ambiente agradable y motivar la entrevista.
4. Dar a conocer los pasos de la entrevista y el propósito de la misma.
5. Recordar la confidencialidad de la información proveniente de la entrevista, así como solicitar de manera amable sinceridad en sus respuestas.

Sección C: Información personal y profesional

Como se indicó previamente en el paso 1 de la Sección 1, el entrevistador deberá haber revisado previo a la entrevista, la solicitud de empleo del candidato, la cual será solicitada al candidato al mismo momento del envío del CV. Esta solicitud, incluirá información personal, profesional, etc. Del candidato, que será tomada en cuenta para la entrevista, de acuerdo a lo que al entrevistador interese. (Ver Anexo 3: Propuesta de solicitud de empleo)

Para complementar la información anterior, se deben realizar las siguientes preguntas y registrarlas en el formato final de registro de entrevista.

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es su motivación para aplicar al puesto vacante?	
¿Cuál es su motivación para pertenecer a la empresa?	
¿Por qué ésta farmacéutica?	
¿Qué conoce de esta farmacéutica?	
¿Qué le atrae de esta empresa?	
¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?	
¿Qué considera usted que podría aportar a la empresa?	

Sección D: Entrevista por competencias

Este paso de la entrevista es uno de los más importantes, pues en él se encuentra el objetivo principal de la misma.

Deberá indicarle al candidato que, para la realización de esta sección de la entrevista, es necesario que recuerde y relate situaciones reales de su pasado frente a las temáticas que se le plantearán y que mencione aspectos como cuál fue la situación y su manera de actuar frente a la misma.

Para esta sección, se expondrán diferentes competencias a considerar, cada competencia tendrá su definición y cuatro criterios de evaluación, en los cuales, el

entrevistador colocará el resultado que más se acerque al criterio de evaluación sobre la respuesta que el candidato ha brindado.

Los criterios de evaluación son los siguientes:

- a. Novato:** Identifica y comprende la competencia en forma básica. Demuestra aplicación de la misma en forma fundamental. Ponderación con valor de 1 punto.
- b. Competente:** Amplio conocimiento e influencia de la competencia. Demuestra aplicación a través de conductas exitosas. Ponderación con valor de 2 puntos.
- c. Experto:** Capaz de proveer a otros, dirección de la competencia. Demuestra constantemente comportamientos exitosos ante situaciones difíciles y desafiantes. Ponderación con valor de 3 puntos.
- d. Campeón:** Domina y controla la competencia ampliamente y es visto como un modelo a seguir de los comportamientos exitosos de la competencia (es líder, profesos y tutor efectivo de otros). Ponderación con valor de 4 puntos.

El resultado obtenido de cada competencia, se registrará en un formato de registro de entrevista establecido, el cual se presentará en el instrumento de entrevista por competencias. Asimismo, se ponderará cada competencia de acuerdo al punteo que amerite, se sumará y se obtendrá el punteo final, que dará la orientación sobre la idoneidad del candidato entrevistado para el puesto.

Ponderación final

Para la ponderación final de la entrevista por competencias, se definió que cada competencia tiene el mismo valor. Debido a que son 10 competencias y la ponderación de cada una de ellas va de 1 a 4, dependiendo los criterios de evaluación previamente presentados, se sumará el valor de cada competencia, obteniendo un resultado final. Por ejemplo, si todas las competencias se califican con la nota máxima, que es 4 puntos, la ponderación final será de 40 puntos. (10 competencias, cada una de ellas calificada con 4 puntos, por lo que suman en total 40 puntos). Entonces, se suman las calificaciones asignadas a cada competencia y esto, se convierte a porcentaje. Por ejemplo, el total de 40 puntos equivale al 100% de calificación.

De esta forma, podrá tenerse el porcentaje final, que es la nota que se espera obtener. Si esta es igual o mayor al 60%, significa que el candidato es idóneo para la posición vacante de representante médico. De no ser así, no significa que el candidato no pueda ocupar el puesto, esto deberá analizarse de acuerdo al criterio del entrevistador y a los demás datos e impresiones que haya obtenido durante la entrevista.

Recomendaciones

Se sugiere realizar todas las secciones del instructivo de la guía de entrevistas por competencias de forma ordenada y detallada, tomando en cuenta todos los aspectos indicados para que su aplicación sea exitosa.

El entrevistador está en la libertad de agregar o solicitar cualquier tipo de información que considere necesario y no se haya incluido en la guía propuesta.

Propuesta para socialización de guía de entrevista por competencias

Se propone socializar la guía de la siguiente manera:

- a. Planificar con anticipación la reunión con los entrevistadores que harán uso de la guía para socializarla y explicar la misma.
- b. Presentar la guía impresa en una sesión de 1.5 horas
- c. Iniciar la socialización de la guía con una introducción sobre lo que es la entrevista por competencias, su importancia y objetivos de utilización de esta técnica.
- d. Presentar la técnica STAR de entrevista por competencias que es la que se utiliza en la guía propuesta y explicar la tabla utilizada.
- e. Explicar las 10 competencias que incluye la guía. Debe definirse el concepto utilizado para cada una de ellas.
- f. Explicar las preguntas propuestas por cada competencia y la intención de las mismas.
- g. Explicar los cuatro criterios de evaluación a utilizar, cada uno con sus definiciones y ponderación individual.
- h. Explicar la forma de calificar cada una de las competencias en su propia tabla y la forma de realizar la ponderación total para obtener el resultado final.
- i. Tomar un tiempo para que los dos gerentes que darán uso de la guía, realicen una entrevista piloto.
- j. Tomar un tiempo para resolución de dudas y comentarios acerca de la guía.
- k. Finalización de la socialización de la guía con recomendaciones generales del uso de la misma.

VII. DISCUSIÓN

La guía desarrollada para entrevistas por competencias que se utilizará a nivel gerencial de una farmacéutica, describe todos los pasos a realizar para una entrevista exitosa, desde la preparación pre entrevista hasta el formato de entrevista por competencias STAR, el cual se basa en definir las competencias necesarias para el puesto vacante que quiere ocuparse y en hacer preguntas al entrevistado sobre situaciones en el pasado y la forma en que las ha manejado, esto con el objetivo de comprender la tendencia en el comportamiento del entrevistado y poder tener una noción de cuáles pueden ser sus reacciones ante las diferentes situaciones que puedan presentarse en un futuro en el puesto de trabajo.

La guía incluye 10 competencias a ser evaluadas, cada una de ellas con su descripción, lugar de registro y ponderación, la cual, al final del proceso, indicará si el candidato ha obtenido una puntuación adecuada para poder ocupar con éxito el puesto vacante.

En los resultados obtenidos en la realización del cuestionario del proceso actual de entrevista realizado por los gerentes de una farmacéutica a nivel local, puede observarse que ambos entrevistadores tienen su criterio propio sobre la forma adecuada y las preguntas aceptadas a realizar en una entrevista, lo que hace que exista diferencia en la técnica de entrevista realizada. En algunos casos, solo uno de dos entrevistadores sabe que existen ciertas preguntas apropiadas e inapropiadas para realizar en una entrevista.

Puede observarse también que la totalidad de los entrevistadores dan inicio a la entrevista con los pasos correctos, como realizar el saludo inicial en el cual se presentan e indican su puesto dentro de la empresa, explicando también el objetivo y los pasos a seguir en el proceso de la entrevista.

Se observa que todos los entrevistadores realizan preguntas al candidato sobre disponibilidad de tiempo, experiencia profesional, sus valores, cualidades y características que los hacen destacar de los demás candidatos, con el objetivo de conocer el concepto que el candidato tiene de sí mismo.

En los resultados del FODA elaborado se encontró la debilidad de que solo uno de dos entrevistadores revisa el CV del candidato previo a la entrevista, lo que hace que en algunas ocasiones caiga en redundancias o desaproveche el tiempo útil destinado a la entrevista para conocer nuevos aspectos.

Además, que no cuentan con una guía de entrevista por competencias ni con la preparación adecuada para poder llevar a cabo un proceso de entrevista, lo que demuestra la gran oportunidad que existe de desarrollar una guía de entrevista por competencia, que ayude a la selección de candidatos idóneos para el puesto de representante médico de la farmacéutica a nivel local.

El instructivo elaborado para la realización de una entrevista en general y de una entrevista por competencias incluye los pasos detallados del proceso de la misma, desde la pre entrevista hasta la finalización de la entrevista por competencias, en donde se definen aspectos básicos y claves para poder desarrollar una entrevista de proceso de selección de personal de la forma más adecuada y efectiva.

La propuesta de socialización elaborada es sencilla, comprensible e indica los pasos necesarios a realizar para socializar la guía de entrevista por competencias, para que los usuarios de la misma (gerentes de línea) sepan el uso adecuado de la misma y comprendan la razón y ventajas de su utilización. La misma se sugiere como una recomendación a realizar previo a dar inicio con el uso de la guía de entrevista por competencias.

VIII. CONCLUSIONES

1. Como resultado principal, se elaboró una guía completa, formal y específica para la realización de entrevistas por competencias como parte del proceso de selección de personal, a ser utilizada a nivel local por la gerencia de una industria farmacéutica.
2. De conformidad con los resultados obtenidos por medio del estudio realizado, es evidente la necesidad de una guía para la implementación de los pasos correctos a seguir en un proceso de selección de personal por medio de entrevistas.
3. Los resultados obtenidos con la elaboración del FODA como diagnóstico del proceso actual de entrevistas utilizado, demostraron los aspectos a fortalecer, mejorar y prevenir, al momento de realizar entrevistas por competencias de manera eficiente.
4. Como parte de la guía de realización de entrevistas por competencias, se elaboró, además, un instructivo de la misma, en el cual se incluyen las diferentes secciones que conforman una entrevista, de forma simple, clara y comprensible para ser utilizada por los gerentes que realizarán las entrevistas.
5. Finalmente, se elaboró una propuesta de socialización de la guía de entrevistas por competencias desarrollada para los gerentes de línea, quienes harán uso de la misma.

IX. RECOMENDACIONES

1. Socializar la guía de entrevistas con la propuesta realizada en este trabajo de investigación.
2. Aplicar la guía de entrevistas por competencias elaborada para el uso de los gerentes de línea de una farmacéutica a nivel local, como parte del proceso de selección de candidatos al puesto de representante médico.
3. La continuidad del proceso de entrevistas por competencias para el puesto de representante médico, para cumplir con un proceso de selección adecuado y así, encontrar al candidato idóneo para el puesto.
4. A partir del inicio del uso de la guía, se lleve un registro de todos los candidatos evaluados, para contar con una base de datos de candidatos y en caso de necesitar una persona para el puesto, pueda hacerse uso de esta información previamente obtenida y evaluada en entrevistas anteriores.

X. REFERENCIAS

- Aguilar Ibarra, J. C. (2013). *Propuesta de una guía para elaborar manuales de procesos de recursos humanos en una empresa dedicada al transporte público en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/Aguilar-Jaqueline.pdf>
- Ajanel Ventura, E. (2016). *Gestión de recursos humanos en la municipalidad de Chichicastenango, Quiché*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recopilado de <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/seol/Tesis/2016/01/01/Ajanel-Ventura-Enrique.pdf>
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/alles-martha-alicia-2004-direccion-estrategica-de-recursos-humanos>
- Alles, M. (s/f) *Elija al mejor. ¿Cómo entrevistar por competencias?* Recuperado de https://www.academia.edu/9094064/Martha_Alles_Elija_al_mejor_Como_en_trevistar_por_competencias
- Alles, Martha. (2003). *La incertidumbre y la gestión de recursos humanos por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, Martha. (2005). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Nueva edición, revisada y ampliada*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.

- Alles, Martha. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, Martha. (2006). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Alles, Martha. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Aparicio Figueroa, D. F. (2007). *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal para una empresa que se dedica a aires acondicionados*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recopilado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/05/43/Aparicio-Figueroa-Diego/Aparicio-Figueroa-Diego.pdf>
- Bachenheimer, H. (2002). *Selección de personal*. Pontificia Universidad Javeriana Cali. Colombia. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/112618366/Nov-08-Definitivo>
- Barrientos Vásquez, A. L. (2005). *Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección en la empresa dedicada a la industria de producción, transformación, modificación, manejo, operación y comercialización de productos del plástico*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recopilado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/05/43/barrientos-vasquez-ana/barrientos-vasquez-ana.pdf>
- Botero, María Paula (2013). *La entrevista por competencias fundamentada en los incidentes críticos, como una herramienta determinante para identificar la idoneidad de candidatos en los procesos de selección de personal de la empresa Riopaila Castilla S.A.* Universidad Católica de Pereira. Colombia.

Recopilado de
<http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1917/1/Formato%20de%20Entrevista%20por%20competencias.pdf>

Cabrera Bravo, I. C. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección y los índices de rotación*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/05/43/Cabrera-Bravo-Ingrid/Cabrera-Bravo-Ingrid.pdf>

Chiavenato, I. (1997). *Psicología y empresa. Renovando empresas con talento humano. Administración de recursos humanos*. Recopilado de <http://psicologiayempresa.com/breve-historia-de-la-administracion-de-recursos-humanos.html>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, quinta edición*. Recopilado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de recursos humanos*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del talento humano*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chiavenato, Idalberto. (s/f). *Administración de personal*. Recopilado de <https://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>

Definición de recursos humanos. (s/f) Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>

Definición de recursos humanos. (s/f) Recuperado de <https://definicion.mx/recursos-humanos/>

Dessler, G. Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Domínguez Santiago, Mildred. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Scielo.* Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005

Empresa farmacéutica. (2006). Universia España. Santander, España. Fundación Universia. Recuperado de http://www.emplea.universia.es/informacion/sectores_profesionales/industria_farmaceutica/

Federación Centroamericana de Laboratorios Farmacéuticos (FEDEFARMA) (2012). Recuperado de http://www.fedefarma.org/NewSite/index.php?option=com_content&view=article&id=28:asociados-a-fedefarma&catid=118&Itemid=27

Frías Valdivia, Bárbaro. (2010, junio 16). *Evolución de los recursos humanos y sistemas de capacitación ambiental*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-de-los-recursos-humanos-y-sistemas-de-capacitacion-ambiental/>

García Menéndez, L. F. (2006). *Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Industrias Cárcamo, S. A.* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/05/43/garcia-menendez-leslie/garcia-menendez-leslie.pdf>

Gereffi, Gary. (1986) *Industria farmacéutica y dependencia en el tercer mundo*. Primera Edición. México. Fondo de cultura económica.

Instituto de fomento, empleo y formación. Ayuntamiento de Cádiz. (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias*. Cumbre iberoamericana de la cultura. España. Recuperado de http://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/opea_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf

Levy Sarfin, Rachel. (Abril, 2017). *La historia de los recursos humanos*. EHow en español. Recopilado de http://www.ehowenespanol.com/historia-recursos-humanos-info_410093/

Listado de laboratorios de productos médicos autorizados. (Marzo 2017). Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Guatemala. Recuperado de <http://medicamentos.mspas.gob.gt/phocadownload/LISTADO%20LABORATORIOS%20FARMACEUTICOS%20AL%20%2007%20%20DE%20MARZO%202017.pdf>

Meza Cortés, J. E. (2005). *Procedimientos de auditoría en el área de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en una empresa farmacéutica*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2817.pdf

Ramos, J. L. (2016). *¿Qué debemos tener en cuenta en un proceso de selección?* RRHH Magazine.com. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1300>

Reyes Reyes, Melsar. (2006). *La información financiera por segmentos como medio para evaluar el rendimiento de la industria farmacéutica*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recopilado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1749.pdf

Riascos, G. José Antonio. (2010). *Enfoque y teoría situacional de la administración*. Recopilado de <https://es.slideshare.net/jsoriano6/teoria-situacional-en-la-administracin-6031007>

Rodríguez R, V. M. (1993). *Salarios y beneficios del trabajo*. Recuperado de <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/270>

Sánchez Acevedo, L. L. (2017). *Definición de administración de recursos humanos por varios autores*. SCRIBD. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/65705881/DEFINICION-DE-AMINISTRACION-DE-RECURSOS-HUMANOS-POR-VARIOS-AUTORES>

Tesagui Solares, Heidy Maria. (4 may. 2015). *Selección de personal*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/4admonheidy/capitulo-v-seleccion-de-personal>

Vásquez Domínguez, Xóchitl. (2008, 15 agosto). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos/>

XI. ANEXOS

Anexo No. 1: Cuestionario realizado a los gerentes de línea de la farmacéutica

Instrucciones: Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a la forma en la que realiza usted las entrevistas actualmente de los candidatos a representante médico de la farmacéutica, marcando los cuadros que correspondan a su elección.

- 1 ¿Realiza un saludo inicial, en el cual se presenta usted e indica su puesto dentro de la empresa?
Si No
- 2 ¿Explica al candidato acerca del propósito de la entrevista?
Si No
- 3 ¿Inicia con la entrevista formal, preguntando datos personales del candidato, tales como edad, religión, estado civil?
Si No
- 4 ¿Pregunta al candidato cuáles son sus valores como persona y como profesional?
Si No
- 5 ¿Pregunta al candidato sobre su vida familiar, número de hermanos, si vive solo o con familia, lugar de vivienda, si es propia o alquilada?
Si No
- 6 ¿Pregunta al candidato quién es el responsable del mantenimiento (sostén económico) de la casa en donde vive?
Si No
- 7 ¿Pregunta al candidato sus planes a futuro, como matrimonio, hijos a futuro (si aplica)?
Si No
- 8 ¿Pregunta al candidato cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
Si No
- 9 ¿Pregunta al candidato cuáles considera que son sus cualidades o puntos fuertes que lo hacen destacar de los demás candidatos?
Si No

- 10 ¿Pregunta al candidato sobre su condición de salud en general (enfermedades, padecimientos, etc.)?
Si No
- 11 ¿Pregunta al candidato si tiene disponibilidad de viajar y de incorporarse de forma inmediata al puesto?
Si No
- 12 ¿Pregunta al candidato información sobre su experiencia profesional, trabajos anteriores y razones por las que dejó sus empleos previos?
Si No
- 13 ¿Pregunta al candidato los idiomas que maneja y en qué nivel los maneja?
Si No
- 14 ¿Pregunta al candidato si actualmente está estudiando o tiene planes de hacerlo?
Si No
- 15 ¿Pregunta al candidato si actualmente está y en dónde laborando y la razón por la que está interesado en cambiarse de empleo?
Si No
- 17 ¿Pregunta al candidato sus logros más significativos en su trabajo actual o el último trabajo?
Si No
- 18 ¿Pregunta al candidato si prefiere el trabajo individual o el trabajo en equipo?
Si No
- 19 ¿Pregunta al candidato cuáles son sus defectos y debilidades así como sus virtudes y fortalezas?
Si No
- 20 ¿Da detalles sobre el puesto vacante, responsabilidades, salario, etc.?
Si No
- 21 ¿Da un breve resumen de la entrevista y los logros y explicación de lo que procede luego de la entrevista?
Si No

Anexo No. 2: Lista de chequeo realizada al proceso actual de entrevistas utilizado

Preguntas	Si	No
El entrevistador revisa en CV del candidato previo a realizar la entrevista		
El entrevistador tiene una guía de entrevista en donde están las preguntas básicas para la entrevista		
El entrevistador tiene una hoja donde lleva el registro de las respuestas obtenidas durante la entrevista		
El entrevistador se presenta desde el inicio e indica su puesto		
El entrevistador inicia la entrevista con un saludo agradable		
El entrevistador indica los objetivos de la entrevista		
El entrevistador inicia la parte formal de la entrevista haciendo preguntas de información personal		
El entrevistador hace preguntas sobre información profesional		
El entrevistador hace preguntas sobre personalidad y auto concepto del candidato		
El entrevistador cierra la entrevista indicando al candidato que han concluido la parte formal de la entrevista		
El entrevistador indica aspectos detallados del puesto vacante, requisitos y expectativas sobre el candidato		
El entrevistador indica los pasos siguientes del proceso de selección e indica la forma de notificar el resultado decidido.		

Anexo No. 3: Propuesta de solicitud de empleo**SOLICITUD DE EMPLEO**

INFORMACIÓN DEL CANDIDATO

A. INFORMACION PERSONAL			
Nombre y apellidos completos:			
Lugar y fecha de nacimiento:		Edad:	
No. DPI:		Extendida en:	
Estado civil:		Nacionalidad:	
Profesión u oficio:			
No. Afiliación IGSS:		NIT:	
Dirección actual:			
Dirección electrónica:			
Teléfono domicilio:			
Teléfono para localizarlo inmediatamente:			
B. DATOS FAMILIARES			
Nombre del padre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Nombre de la madre:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
No. De hermanos y profesión			
No. de cargas familiares:		Otros:	

Datos del Conyugue			
Nombre:			
Ocupación:			
Lugar:			
Dirección:		Teléfono:	
Cargo que ocupa:			

C. INFORMACION SOCIOECONOMICA

Vive en casa propia:		Alquila:		De sus padres:	
Tiene vehículo propio:		Modelo:			
Recibe otros ingresos que no sean su sueldo:	Si	No	Monto:		
De donde procede este ingreso:					

D. FORMACION ACADEMICA

- Universitaria

Institución	Grado obtenido y titulo	Fecha

- Diversificado

Institución	Grado obtenido y titulo	Fecha

Otros cursos de actualización relacionados con su profesión:	
Otros conocimientos o habilidades que posee:	
Conocimientos en sistemas computarizados:	
Premios o menciones honoríficas obtenidas:	

Estudia actualmente:	
Especifique:	
Horario:	

E. EXPERIENCIA LABORAL

Su empleo actual o último

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			
Salario inicial:		Salario final:	
Otras prestaciones adicionales a las de ley:			
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:			
Por que?			

Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			
Salario inicial:		Salario final:	
Otras prestaciones adicionales a las de ley:			
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Motivo de su retiro:			
Lo que más le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:			
Por qué?			
Nombre de la empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Giro del negocio:			
Fecha de ingreso		Fecha de salida:	
Cargo inicial:			
Cargo actual o final:			

Salario inicial:		Salario final:	
Otras prestaciones adicionales a las de ley:			
Funciones principales desempeñadas:			
Nombre de su jefe inmediato:			
Puesto de su jefe inmediato:			
No. de personas a su cargo:			
Motivo de su retiro:			
Lo que mas le gusta de la empresa:			
Lo que menos le gusta de la empresa:			
Podemos pedir referencias:			
Por qué?			

F. ACTIVIDADES EXTRALABORALES

Enumere las organizaciones sociales, culturales, deportivas, religiosas, sindicales u otras a las que pertenece o ha pertenecido:

<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

Cuáles son sus actividades recreativas y deportivas preferidas:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. SALUD EN GENERAL

Ha padecido de alguna enfermedad en los últimos 3 años?		Si		No	
---	--	----	--	----	--

Especifique:

--

--

H. CONDICIONES DE TRABAJO

Puesto al que aplica:

Expectativa salarial:

Tiene limitaciones de horario:

Especifique:

Fecha en que puede iniciar en la nueva empresa:

--

I. REFERENCIAS PERSONALES

Enumere 3 personas que puedan dar referencias personales y que no sean sus familiares:

Nombre	Teléfonos	Correo electrónico	Relación

J. REFERENCIAS LABORALES

Enumere 3 personas que puedan dar referencias laborales y que hayan sido sus jefes inmediatos:

Nombre	Teléfonos	Correo electrónico	Relación

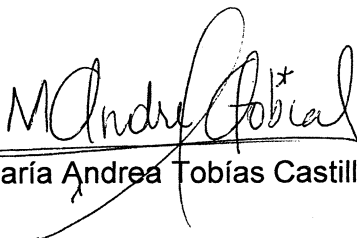
Fecha:	Nombre del solicitante:
--------	-------------------------

IMPORTANTE:

Declaro que la información consignada es veraz y correcta. Autorizo a Contrata Guatemala. para que pueda confirmarla.

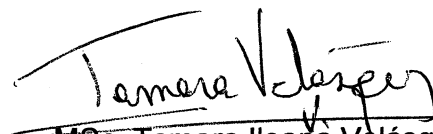
EL HECHO DE QUE SE RECIBA ESTA SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUNA OBLIGACIÓN CON CONTRATAR AL SOLICITANTE. ESTA INFORMACIÓN SERA TRATADA EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL. Yo _____ Quien me identifico con el DPI de número de C.U.I _____ Autorizo expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales, para que distribuyan/comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada; y autorizo que mis datos personales sean compartidos/distribuidos a empresas que prestan servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral 1; y 64 Ley de Acceso a la Información Pública, 19,21,22, 28,46 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su Reglamento; 50, 55, 56 y 58, Ley de Bancos y Grupos Financieros entre otros. Autorizo a Contrata Guatemala, a que realice verificación de mis referencias y datos, así como a la realización de exámenes médicos pertinentes según así lo requieran.

Firma del Solicitante



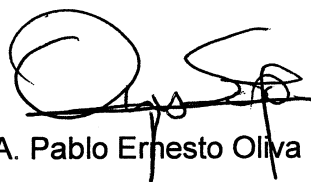
María Andrea Tobías Castillo

AUTOR



MSc. Tamara Ileana Velásquez Porta

DIRECTORA



MA. Pablo Ernesto Oliva Soto

DECANO