



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

***Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo***

***Autora:*** Calderón, Luciana Belén

***Tutor:*** Cra. Carina Moyano

**Año 2018**

## Índice

Dedicatoria .....	- 5 -
Agradecimientos.....	- 6 -
Resumen .....	- 9 -
Palabras Clave .....	- 11 -
<b>Introducción</b> .....	- 13 -
<b>Diagnóstico y planteo del problema</b> .....	- 16 -
<b>Capítulo 1</b> .....	- 20 -
<b>Estudio descriptivo de la organización:</b> .....	- 20 -
Consultora <i>Cozzi, Marro y Asociados</i> y su unidad de negocios <i>Hand Selection</i> .....	- 20 -
Antecedentes de la organización .....	- 21 -
Misión, visión y objetivos de la consultora <i>Cozzi, Marro y Asociados</i> .....	- 23 -
Servicios que brinda la consultora.....	- 25 -
Empresas-clientes de la consultora.....	- 27 -
Alianzas estratégicas de la consultora .....	- 28 -
Diagnóstico de la consultora: matriz FODA.....	- 28 -
<i>Fortalezas</i> .....	- 29 -
<i>Oportunidades</i> .....	- 30 -
<i>Debilidades</i> .....	- 31 -
<i>Amenazas</i> .....	- 31 -
Análisis del microentorno .....	- 32 -
El rol de la consultora en los procesos de selección .....	- 35 -
<b>Capítulo 2</b> .....	- 36 -
<b>Marco teórico:</b> .....	- 36 -
<b>El mercado de trabajo, sus actores y características</b> .....	- 36 -
Actores del mercado de trabajo .....	- 37 -
Sobre el concepto de trabajo .....	- 40 -
<i>Definiciones</i> .....	- 40 -
<i>Evolución</i> .....	- 41 -
Grupos generacionales .....	- 42 -
<i>Generación X</i> .....	- 44 -
<i>Generación Y</i> .....	- 46 -

Licenciatura en Recursos Humanos  
Proyecto de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

Teoría de la sustitución renta-ocio: la economía presente en las decisiones de los candidatos- potenciales.....	- 47 -
Teorías de motivación .....	- 48 -
<i>Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow</i> .....	- 50 -
<i>Teoría de los dos factores de Herzberg</i> .....	- 51 -
<i>Relación entre las dos teorías</i> .....	- 53 -
<b>Capítulo 3</b> .....	- 55 -
<b>Marco teórico:</b> .....	- 55 -
<b>La disciplina de RR. HH. y la perspectiva desde el enfoque empresarial</b> .....	- 55 -
Evolución de la disciplina de RR. HH. ....	- 56 -
Enfoques de gestión de RR. HH. ....	- 57 -
<i>Calidad de Vida Labora (CVL) y Comportamiento Organizacional (CO)</i> .....	- 58 -
<i>Gerencia de la felicidad</i> .....	- 63 -
El proceso de selección en la consultora y sus actores: la empresa-cliente, la consultora y los candidatos-potenciales.....	- 66 -
<b>Capítulo 4</b> .....	- 73 -
<b>Metodología y análisis de los datos recolectados</b> .....	- 73 -
Aspectos metodológicos generales.....	- 74 -
<i>Población y muestra</i> .....	- 75 -
<i>Detalle de las Variables:</i> .....	- 76 -
<i>Independientes</i> .....	- 76 -
<i>Dependientes</i> .....	- 76 -
<i>Definiciones de las categorías de análisis</i> .....	- 76 -
<i>El instrumento de recolección de datos</i> .....	- 82 -
<i>Especificaciones para el análisis de datos</i> .....	- 85 -
Análisis de los datos.....	- 86 -
<i>Características generales de la muestra</i> .....	- 86 -
Análisis descriptivo de las ponderaciones de las categorías de análisis sobre el total de la muestra .....	- 90 -
<i>Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género</i> .....	- 98 -

Licenciatura en Recursos Humanos  
Proyecto de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

<i>Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al grupo generacional..</i>	- 105 -
<i>Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género y al grupo generacional</i> .....	- 114 -
<i>Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género y carga de familia</i> .....	- 126 -
Análisis de otros factores .....	- 136 -
<b>Capítulo 5</b> .....	- 137 -
<b>De los resultados a la práctica</b> .....	- 137 -
Propuesta de aplicación .....	- 138 -
<i>Análisis del anuncio escogido en la bolsa de empleo</i> .....	- 139 -
<i>Propuestas laborales para la publicación del aviso de empleo</i> .....	- 144 -
<i>Indicaciones para la utilización de los factores en las entrevistas</i> .....	- 153 -
Propuesta para <i>Hand Selection</i> desde una visión panorámica .....	- 157 -
<b>Conclusión</b> .....	- 162 -
Referencias Bibliográficas .....	- 166 -
Fuentes Electrónicas .....	- 167 -
Otras fuentes .....	- 169 -
Índice de Cuadros .....	- 170 -
Índice de Figuras .....	- 170 -
Índice de Gráficos.....	- 170 -
Índice de Tablas .....	- 171 -
Anexo .....	- 173 -
Modelo de la encuesta realizada.....	- 173 -

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de grado a mi familia, a los que están, a los que se fueron y a los que vienen. Les agradezco su apoyo y acompañamiento incondicional, por brindarme la posibilidad de acceder a formación de este nivel, alentándome siempre a finalizar mis estudios y a continuar en la búsqueda del conocimiento y el aprendizaje permanente, a nivel académico, profesional y personal.

Extiendo la dedicatoria a todas las mujeres, trabajadoras, madres, que día a día luchan por superarse y poder equilibrar su vida personal y laboral para poder brindar lo mejor de sí en cada ámbito.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi tutora, Cra. Carina Teresita Moyano, que condujo mi trabajo y acompañó en el proceso de aprendizaje.

A mi compañera, con quien comencé el proyecto y por motivos personales no continuó, pero es parte de este trabajo.

A los profesores en general que con su esfuerzo y dedicación se avocan a formar profesionales mediante la transmisión de experiencias y conocimientos.

A la Lic. Sanagua María Eugenia y la Dra. Salomon Bibiana por su colaboración y acompañamiento.

A mis colegas y compañeros de trabajo, Sr. Molina Pedro, Lic. Argañaraz Marcela, Srta. Mosquera Ma. José, por la colaboración en el proyecto y por el acompañamiento afectivo.

***Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo***

Licenciatura en Recursos Humanos  
Proyecto de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**FORMULARIO C**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Departamento Desarrollo Profesional**  
**Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título: Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo**

Integrantes: CALDERÓN, Luciana Belén

Profesor Tutor del PG: MOYANO, Carina Teresita

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

**Presidente:** NORRY, Carlos

**1er Vocal:** GARCIA, Isabel

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Calderón, Luciana Belén

## Resumen

Este trabajo es un proyecto final de grado que consta de cinco capítulos, en cuyo desarrollo se llevó a cabo un estudio sobre los factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo, en la ciudad de Córdoba, en la consultora *Hand Selection*. Para abordarlo se comenzó con el postulado de una hipótesis, cuyas líneas expusieron: las personas en búsqueda laboral activa durante el año 2015 priorizan factores de mejora en su calidad de vida ante que los estrictamente monetarios en el momento de evaluar una propuesta laboral. El camino que se tomó para corroborarla o rechazarla comenzó con un análisis descriptivo de la consultora *Cozzi, Marro y Asociados* y su unidad de negocios *Hand Selection*, lugar donde se originó el planteamiento de la situación y que posibilitó el acceso a la población de la cual se obtuvo la muestra. El rol de la consultora en los procesos de selección fue neurálgico para visualizar las realidades de las empresas-clientes y de los candidatos-potenciales.

Para el desarrollo se abordaron temáticas en relación al mercado de trabajo y sus características entendiendo que este se encuentra protagonizado por dos actores, la oferta laboral que son los candidatos-potenciales y, la demanda laboral, donde se sitúa a las empresas-cliente. En la interacción de estos se encuentran las condiciones laborales que constituyen las bases sobre las que se formulan las propuestas de trabajo.

Se hizo hincapié en el surgimiento de una nueva fuerza laboral (Newstrom, 2007), describiendo a las generaciones que, entre otras, hoy comparten el mercado de trabajo, la generación X y la generación Y, cuyas características han impactando en las realidades laborales, buscando respuestas a su imperiosa necesidad de formar parte de espacios de trabajo que les brinden calidad de vida laboral, les permitan conciliar el trabajo con los intereses personales, lo que en definitiva se traduce en calidad de vida a nivel general.

Se abordaron las modalidades de trabajo y gestión de Recursos Humanos que se orientan a generar espacios laborales que respondan a estas necesidades, profundizando la importancia que tiene en la actualidad la alineación desde las diferentes perspectivas.

Finalmente, al realizar el análisis de los datos que se obtuvieron se logró confirmar la hipótesis, respondiendo que la remuneración no es el factor que se prioriza para la aceptación, pero se encuentra dentro de los factores más preponderantes, por lo que se la identificó como factor base, que en conjunto con los otros factores considerados preponderantes conducen a la mejora en la calidad de vida laboral y por ende a la aceptación de la propuesta de trabajo.

## Palabras Clave

**Calidad de vida:** Es un estado de satisfacción general que percibe un individuo en función a su situación de vida, vinculada a la satisfacción de sus necesidades físicas, materiales, sociales, psicológicas, emocionales y de desarrollo (Ardila, 2003).

**Calidad de vida laboral (CVL):** Conjunto de variables y dimensiones que se traducen en el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral (Fernández Ríos, [1999] en Segurado Torres y Agulló Tomás, 2002).

**Candidato-potencial:** Binomio utilizado para identificar a una persona que se postula a una propuesta de trabajo y que cumple con las condiciones para ocupar la vacante.

**Clima laboral:** El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos (Sandoval Caraveo 2004: 84).

**Conciliación:** Estrategia dirigida a que las mujeres y hombres puedan hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal (Ministerio de Igualdad, Fundación de Mujeres, España 2010).

**Condiciones laborales (de empleo, de trabajo):** Conjunto de circunstancias en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral.

**Demanda laboral:** La cantidad de trabajadores que las empresas o empleadores están dispuestas/os a contratar (Beker y Mochón Morcillo, 2006: 157).

**Empleado:** Persona que se encuentra en relación de dependencia de acuerdo a las condiciones legales que establece la Ley de Contrato de Trabajo. En este trabajo, se emplea como sinónimo de colaborador y de trabajador.

**Empresa-cliente:** Binomio utilizado para identificar a los clientes de la consultora que siempre son empresas.

**Factores:** Partes componentes de las propuestas de trabajo.

**Generación:** Un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

**Generación X:** Grupo de personas nacidas entre el año 1965 y 1980.

**Generación Y:** Grupo de personas nacidas entre el año 1980 y 2000.

**Mercado laboral (de trabajo):** Lugar de interacción entre la oferta y demanda laboral.

**Oferta laboral:** Cantidad de trabajadores/horas hombres disponibles en el mercado y que están dispuestos a trabajar.

**Perfil del puesto:** Conjunto de especificación y descripción del puesto.

**Proceso de selección:** Compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización" (Noya, Hierro Diez y Jiménez Bozal, 1997: 54).

**Propuesta laboral (de trabajo):** Ofrecimiento de trabajo que se le realiza a un candidato-potencial para atraerlo a participar en un proceso de selección.

**Remuneración:** Es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

**Trabajo:** Toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración. Trabajo y empleo son sinónimos en este proyecto.

## **Introducción**

“Las dos dimensiones de nuestra vida, el desarrollo laboral y profesional por un lado y por el otro la plena realización de las necesidades y deseos personales de nuestra existencia, han entrado en colisión en los últimos tiempos. Resolver esta cuestión es uno de los ejes que nos dará equilibrio como seres humano y muestra la evolución de las organizaciones en las que nos movemos.” Alles (2010)

Una de las aristas de la disciplina de Recursos Humanos, de aquí en adelante RRHH, se vincula a cómo es concebido el trabajo hoy en día. Hoy no solo se lo considera como un medio que garantiza el sustento económico, sino además conforma un espacio y tiempo para la satisfacción de otras necesidades que se desprenden de la propia condición del ser humano.

Esta concepción puede ser vista desde dos enfoques. Por un lado, se desprende la mirada desde las instituciones, espacios donde se crean las estructuras necesarias para poder desarrollar actividades que dan origen a los puestos de trabajo y, por otro lado, desde quienes ocupan esos puestos de trabajo, los colaboradores. Este proyecto tiene su origen en la realidad que viven estas personas y hace hincapié en cuáles son las necesidades que ellas buscan satisfacer en el ámbito laboral, que a su vez, las conducen a una mejor conciliación entre los aspectos laborales y personales.

Quien llevó adelante el desarrollo de este proyecto se ha encontrado con realidades laborales que no reflejan lo que las nuevas tendencias de la disciplina de RR.HH. están planteando. En su discurso transmite que, al transitar su carrera profesional, desempeñándose en áreas de RR. HH., vivencia la realidad como empleada y, a su vez, dicho lugar le permite ver la de muchos otros trabajadores. Esto le permite entender que es una tarea compleja la de acercar los intereses de ambas partes. En muchas oportunidades, quienes ocupan la cúpula de las instituciones no ven qué es lo que la mayoría de las personas que allí trabajan vive en su día a día laboral y extra laboral. Esa mayoría de trabajadores, al no ver sus intereses representados, muchas veces se siente no entendida y poco valorada. Esta percepción da origen a malestares, desinterés y falta de compromiso de su parte y, consecuentemente, disminución de su rendimiento y productividad.

En el desarrollo de las teorías que dan sustento a la disciplina de RR. HH. es posible identificar un hilo conductor que pone a las personas y sus recursos como centro de la organización y, constantemente, desde los diferentes subsistemas que conforman el sistema de RR.HH., se recalca su importancia. Al adentrarse en el mundo laboral ella se

topó con una realidad que no cumplió con sus expectativas, entiende que las organizaciones se desarrollan actualmente en un entorno que se expande a un nivel cada vez más acelerado, dinámico, complejo y en estado de cambio permanente y, a su vez, se enfocan siempre en ser más productivas y rentables. Esto requiere que estas respondan de manera ágil a estos cambios y, muchas veces, esa respuesta se traduce en un vivir para afuera olvidándose de quienes mueven la estructura en el interior, sus colaboradores. Las empresas demandan cada vez más eficiencia y productividad a sus empleados, tal como el entorno demanda de estas. Esa demanda se traduce en más horas de trabajo, más esfuerzo, lo que, indudablemente, repercute en la vida particular de cada individuo y, consiguientemente, si esa demanda no es reconocida, valorada ni bien retribuida, el impacto que genera puede llegar a ser negativo. Entonces, cabe preguntarse ¿es viable responder a esas exigencias del entorno, sin considerar las necesidades de quienes son el alma de la institución y conducen al éxito o fracaso de esta?

A partir de aquí surge el interés por ubicar a la persona como eje de este trabajo ya que, tanto desde la teoría como desde la práctica, se considera de suma importancia el bienestar del individuo en el ámbito laboral y la conciliación de este con la vida particular.

En la siguiente viñeta de la tira *Mafalda* puede verse representada dicha realidad:

Figura 1



Fuente: Lavado, J.S. "Quino" (2010).

¿Por qué las personas atraviesan momentos en los que sienten que se les pasa la vida trabajando? Es, al hacerse esta pregunta, cuando se comienza a repensar cómo se concibe el trabajo desde lo personal y cómo se plantea desde las estructuras donde se proyecta el desarrollo profesional.

Para abordar esta temática de lo laboral, se consideró necesario conocer desde dónde surge la concepción del trabajo, entendiendo que los fines de esta actividad y los propósitos particulares de la vida del hombre, por mucho tiempo, no han estado alineados.

Remitiéndose a la antigüedad, el trabajo fue valorizado como una mercancía, se le daba prioridad a los aspectos económicos más que a los humanos, lo que hizo posible el crecimiento de la industria y la masificación de la producción. El trabajador quedó inmerso en este proceso sin poderlo separar de su vida, sin importar la actividad que estuviera haciendo: siempre estaba produciendo, distribuyendo, intercambiando o consumiendo algún objeto. Este hombre, llamado *homo economicus*, pasaba su vida trabajando para la satisfacción de sus necesidades, para sobrevivir, consumir, ahorrar; pero después de allí no le quedaba tiempo para vivir, situación que convirtió el trabajo en una actividad de displacer. De hecho Taylor (1911) afirmaba en su teoría que toda persona está motivada por las recompensas salariales, económicas y materiales.

Sin embargo, es válido cuestionarse: ¿las necesidades de las personas son necesariamente referidas a bienes y servicios o también pueden expresarse en otros términos como relaciones sociales, afectivas, de diversión, de reconocimiento, de pertenencia, entre otras? Numerosas investigaciones afirman hoy que, más allá de *homo economicus* (concepto utilizado por Frederick Taylor [1911] en su teoría sobre “Administración científica”, donde explica que el hombre está motivado por el factor salarial, de recompensas, material), los seres humanos son *homo ludens* (Huizinga, 1972), poseen una naturaleza que está atravesada por lo lúdico, el juego, lo que aquí se entiende como los momentos de ocio, diversión y recreación. Es decir, el ser humano no vive solamente sobre la base del interés económico, por lo cual no vive solamente para trabajar.

Traducido a la temática de este trabajo, se pueden entender a las organizaciones como entes que plantean sus estructuras desde una lógica de *homo economicus* y a los colaboradores donde cada vez, en mayor medida, aflora su naturaleza de *homo ludens*.

Entonces, cabe plantear que la alineación de los objetivos del trabajo y los objetivos de la vida del hombre particular, constituye un desafío para la sociedad y sus actores. Por ello, el cambio de concepción debe hacerse desde todos los ámbitos para lograr el equilibrio.

Al aplicar esta reflexión a la disciplina de RR. HH. y, particularmente, al subsistema de Reclutamiento y Selección, durante los últimos años, en el mercado laboral, se puede apreciar que las conductas de las personas candidatas a puestos de trabajo presentan determinadas características, vinculadas a la mencionada conciliación de los aspectos de la vida. Muchas de estas se hacen visibles en los procesos de selección que se llevan a cabo para cubrir vacantes y se relacionan con lo que los trabajadores buscan y esperan de su empleo.

### **Diagnóstico y planteo del problema**

El presente proyecto se originó en la consultora Cozzi, Marro y Asociados, más específicamente, en su unidad de negocios *Hand Selection*. Los procesos de selección que se llevan adelante en esta han sido espacios que permitieron visualizar que, en la actualidad, las personas valoran otros factores que no son meramente económicos al momento de tomar decisiones frente a una propuesta laboral. La incertidumbre se plantea, por un lado, en que dichos factores varían en los candidatos-potenciales que son convocados a entrevistas de trabajo y, por el otro, que estos no se encuentran identificados con profundidad por parte de *Hand Selection*. Esta situación genera demoras en los mencionados procesos, causadas por numerosas reformulaciones de las propuestas laborales, a lo que se agregan los casos de fracasos en la incorporación de personal por desconocimiento de estos.

Considerando lo anterior se establece que el presente proyecto persigue los fines de identificar qué factores componentes de una propuesta de trabajo influyen en la decisión de aceptar, no aceptar o rechazar esta. Esto, además, pretende sacar a la luz, desde la práctica, cuáles son las características de los puestos que responden a las necesidades de los candidatos-potenciales y les permiten acercarse a la conciliación.

Entonces, al conocer los atributos que influyen en las decisiones y al aplicarlos en la práctica, *Hand Selection* podrá:

- Constituir propuestas más atractivas desde el principio disminuyendo la posibilidad de su reformulación.
- Agilizar los procesos de selección con probabilidad de reducir los costos inherentes a estos.
- Conocer las nuevas tendencias de los trabajadores y con ello ajustar los procesos a la dinámica del mercado laboral actual.
- Brindar a sus clientes un servicio más completo y eficiente.

A modo de englobar la idea, lo anterior constituye un aporte a los estudios sobre la materia y en su conjunto contribuyen a entender lo que sucede en el mercado laboral, aportando elementos que permitan eficientizar los procesos de reclutamiento y selección para posiciones que dentro de una estructura organizativa jerárquica se denominan "mandos medios".

Dicho lo anterior, se presenta la hipótesis de trabajo, que constituye el eje que articula este proyecto, y se refleja en la siguiente afirmación:

Las personas en búsqueda laboral activa durante el año 2015 priorizan factores de mejora de su calidad de vida ante que los estrictamente monetarios en el momento de evaluar una propuesta laboral.

Concretamente, las preguntas de investigación que conducen a la especificación de la hipótesis son las siguientes:

- ✓ ¿Cuáles son los factores que tienen mayor impacto en las personas que se encuentran en búsqueda laboral al momento de tomar una decisión sobre una propuesta de trabajo?
- ✓ ¿Cuál es el orden de preferencia de los factores incluidos en una propuesta laboral?

- ✓ ¿Qué valores añadidos al puesto ofrecido esperan las personas en las propuestas?
- ✓ ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que prefieren las personas en búsqueda laboral?
- ✓ Entre las ponderaciones, ¿qué lugar ocupa el salario al momento de decidir sobre una propuesta laboral?
- ✓ ¿Existe relación entre la generación a la que pertenece el individuo y la ponderación de los factores?
- ✓ ¿Existe relación entre el género y edad de los individuos y la ponderación de factores?

Por último, para poder desarrollar el proyecto y corroborar la validez o nulidad de la hipótesis planteada, se establecieron como objetivos:

General:

- ✓ Identificar cuáles fueron los aspectos valorados por los candidatos potenciales al momento de decidir sobre una propuesta laboral en la consultora *Hand Selection* durante el 2015.

Específicos:

- ✓ Definir, en función de las categorías de generación, edad, género y carga social, cuáles son los factores incluidos en las propuestas laborales que impactan en la decisión de los candidatos-potenciales durante el 2015.
- ✓ Obtener información acerca de cuáles son los aspectos que resultan más atractivos para tener en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la consultora *Hand Selection* durante el 2017.
- ✓ Determinar la relevancia del dinero como factor de decisión para los candidatos que participen en los procesos de selección de la consultora *Hand Selection* partir del 2017.
- ✓ Brindar información útil a la consultora *Hand Selection* para el asesoramiento de sus empresas-clientes en los procesos de reclutamiento para que estas sienten

las bases en la formulación de propuestas laborales competitivas a partir del 2017.

Para poder llevar a cabo este estudio fue necesario desarrollar un marco conceptual, tomando como referencia contenidos teóricos y postulados preexistentes, que permitieron enmarcar y contextualizar el planteamiento.

La problemática planteada se encuentra atravesada por múltiples dimensiones, es por ello que el marco teórico desarrollado se aborda en función a la diversidad mencionada, explicitando posicionamientos y perspectivas que permiten entender las diferentes teorías, concepciones, la realidad, la evolución de la sociedad y, a su vez, la influencia de todo esto en el objeto del estudio: los factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo para los candidatos-potenciales a esta.

## Capítulo 1

### Estudio descriptivo de la organización: Consultora *Cozzi, Marro y Asociados* y su unidad de negocios *Hand Selection*



## Antecedentes de la organización

La consultora *Cozzi, Marro y Asociados* surgió en el 2006 con la unión de tres profesionales con amplia trayectoria en Administración de Recursos Humanos, en compañías de gran envergadura, bajo el concepto de proveer servicios de consultoría de alta calidad a empresas de la Ciudad de Córdoba, entre ellos lo que respecta a desarrollo organizacional y por excelencia el servicio de selección de personal y búsqueda de altos ejecutivos.

Al emprender el proyecto, estaba enmarcado en una estructura organizacional simple, de bajo costo, sin departamentalización y con poca formalización. Así, inicialmente, los socios fundadores de *Cozzi, Marro y Asociados*, Francisco Cozzi, Carlos Marro y Andrés Marro llevarían en conjunto, sin contar con una diferenciación ni una asignación formal de tareas y responsabilidades, todos los procesos de selección y de consultoría.

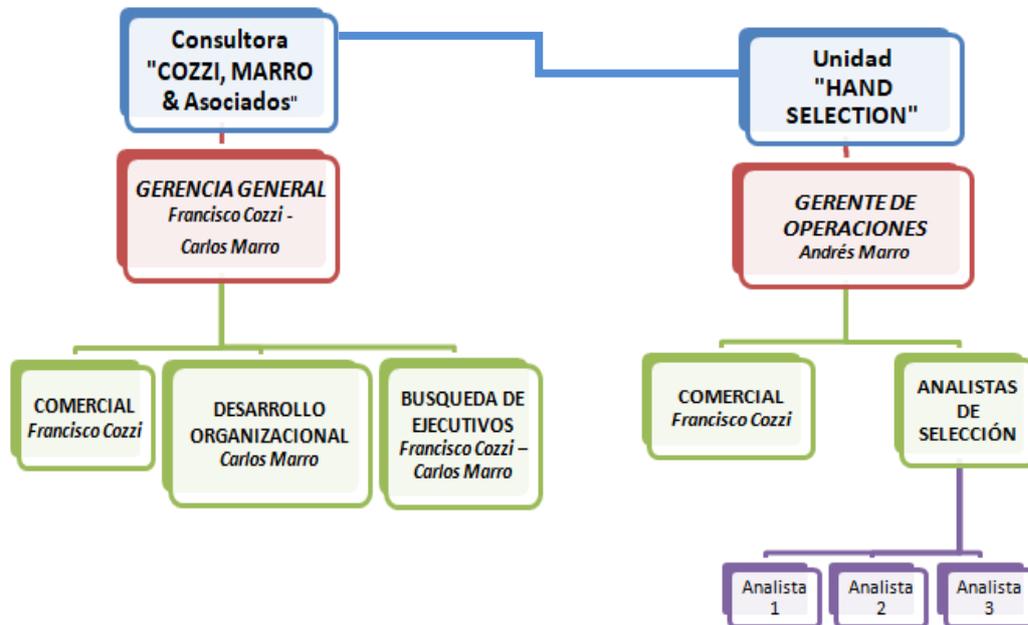
Pero a medida que la empresa fue creciendo, esta estructura resultó no ser la más adecuada, requiriendo de algunas modificaciones respecto a la planificación inicial.

Durante el mismo año de su creación, su idea original tuvo que ir adaptándose a la realidad y a los requerimientos del mercado y en consecuencia de la alta demanda de empresas-clientes que requerían sus servicios, identificaron la necesidad de crear una unidad de negocios denominada *HandSelection*, que se abocaría y especializaría en los procesos de selección de personal para posiciones que en una estructura organizacional se denominan mandos medios y puestos base.

Teniendo en cuenta que son los procesos junto con las búsquedas masivas de personal, que en mayor cantidad y frecuencia se solicitaban, se inician mediante la solicitud de una empresa-cliente de contratar un gran número de empleados. Por lo general, se trata de puestos base-operativos, en los que los candidatos deben contar con aptitudes y conocimientos similares.

Para poder comprender de manera global la estructura de *Cozzi, Marro y Asociados* se desarrolló el siguiente organigrama. Este puede visualizarse en la Figura 2 del presente capítulo:

Figura 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a la página web de *Cozi, Marro y Asociados*.

De esta manera, se planteó una estructura acorde a la demanda que les permitió sectorizar las actividades y asignar roles a sus miembros. *Hand Selection* sitúa a Andrés Marro como Responsable de Operaciones y es quien lleva a cabo estos procesos junto a un equipo de tres analistas de selección.

Francisco Cozzi está a cargo del desarrollo comercial de la consultora y en conjunto con Carlos Marro llevan adelante los procesos de selección de altos ejecutivos y de consultoría. *Hand Selection* constituye entonces un área dentro de *Cozzi, Marro y Asociados*.

Es menester la aclaración ya que, públicamente, se presenta a *Hand Selection* con identidad propia, como si se tratara de una consultora distinta. Posee página web independiente, imagen y logo propio y en la página web de *Cozzi, Marro y Asociados* se presenta a *Hand Selection* como una alianza estratégica.

A continuación, en las Figuras 1.1 y 1.2, se presentan los logos institucionales:

Figura 3 : Logo Institucional de *Cozzi, Marro y Asociados*



Fuente: Página web [cm-asociados.com](http://cm-asociados.com)

Figura 4: Logo Institucional de *Hand Selection*



Fuente: Página web [handselection.net](http://handselection.net)

En la actualidad, sus oficinas están situadas en calle San Luis 145,3er.Piso, Oficina I, Edificio Center, de Barrio Nueva Córdoba, ubicado en la ciudad de Córdoba Capital. Desarrollan sus actividades también en diversos puntos del país: Mendoza, Santa Fe, Buenos Aires, Neuquén, Catamarca, Tucumán, Salta. A su vez, a nivel internacional, opera en países como Chile, Uruguay, Brasil y México en procesos de selección de altos ejecutivos.

### **Misión, visión y objetivos de la consultora *Cozzi, Marro y Asociados***

*Cozzi, Marro y Asociados*, como todo negocio, se encuentra en permanente adaptación al entorno donde está inmerso y necesita de un enfoque que sea la espina dorsal que guíe su labor. Esto requiere establecer los objetivos para los cuales se trabaja y el cómo se visualiza dicho negocio en el presente y a largo plazo, es decir, desde dónde se parte y hacia dónde quiere llegarse. Todo lo anterior se establece sin dejar de considerar la importancia que tienen los valores que regirán el trabajo diario. Por ello, el

equipo *Cozzi, Marro y Asociados* definen la misión, visión, objetivos y valores que se detallan a continuación:

Misión:

"Brindar soporte a las empresas e instituciones en la incorporación de colaboradores que hagan la diferencia, se inserten rápidamente en la cultura de cada organización, contribuyendo con su desarrollo y crecimiento".

Visión:

"Ser la consultora de preferencia por la excelencia brindada en nuestros servicios de incorporación de profesionales y de gestión integral de Recursos Humanos.

Objetivos:

- Asistir y dar soporte a la dirección de las empresas con el objeto de situar, cautivar, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos y profesionales del mercado en cada área, y hacer coincidir los intereses de la organización con las inquietudes y deseos de las personas.
- Ayudar a mejorar la productividad de las empresas a través de una gestión integral de los RR. HH. (formación, capacitación, comunicación, administración, evaluación y selección).
- La unidad de negocios *Hand Selection* tiene como objetivo responder rápidamente a los requerimientos de las empresas-clientes en los puestos de mayor demanda en el mercado.

Valores:

- Compromiso
- Honestidad
- Espíritu innovador

Fuente: Página web [cm-asociados.com](http://cm-asociados.com)

## Servicios que brinda la consultora

Cozzi, Marro y Asociados brinda, por excelencia, el servicio de selección de personal, complementando su actividad con el asesoramiento a empresas en lo que respecta al desarrollo organizacional, a fines de ofrecer al cliente una amplia gama de soluciones que le ayuden a mejorar su eficiencia en costos, procesos y gestión del personal.

En lo que respecta a búsquedas de altos ejecutivos teniendo en cuenta que, por lo general, son personas que se sienten a gusto en sus trabajos motivo por el cual no siempre son fáciles de atraer, las búsquedas se enfocan en personas que se destaquen por su desempeño en las empresas e instituciones y se procede a tratar de manera personalizada con cada candidato potencial acompañándolo en la evaluación de la propuesta.

La tarea de identificar y atraer altos ejecutivos constituye, en la mayoría de los casos, un trabajo de *headhunting* (caza de talentos), que en la consultora se lleva adelante desarrollando una red de contactos con profesionales de primera línea a fines de seducirlos a participar en las oportunidades vigentes. Al tratarse de procesos especializados, están liderados por los socios fundadores de la consultora.

Las actividades propias del servicio de consultoría están orientadas al asesoramiento sobre la gestión y los procesos existentes de la empresa-cliente solicitante, a fines de definir o bien redefinirlos, establecer procedimientos, realizar descripción y especificación de puestos, implementar reglamentos internos y brindar herramientas para la comunicación institucional.

Se comienza con un análisis general de la organización, de la estructura y sus puestos de trabajo, de la cultura organizacional y del mercado donde está inmersa. Para llevarlos a cabo, se realizan entrevistas en grupo con los responsables de la empresa-cliente y, luego, se trata de incluir al resto del personal que forma parte de la institución. Esto último se realiza con herramientas como lo son las encuestas anónimas, entre otras, para determinar la percepción de los colaboradores de la compañía respecto a los procesos o aspectos que se quiere mejorar. Suele ser un proceso prolongado y depende de la magnitud de la empresa-cliente con la que se esté trabajando. El proceso de conocer la cultura y ambiente de una organización es una tarea que debe hacerse en profundidad, generando un clima de confianza, tratando de evitar

situaciones incómodas y/o amenazantes para sus integrantes. Consideran importante la comunicación efectiva de cada etapa de la gestión del cambio ya que este puede resultar contraproducente si no opera con la debida transparencia y con el profesionalismo necesario.

Con el objetivo de brindar un asesoramiento integral de Recursos Humanos y ser competitiva en el mercado, se ofrece también consultoría en lo que respecta a la Administración de Personal. En la medida que las empresas-clientes lo requieran, brindan otros servicios entre los que se encuentran la liquidación de sueldos y jornales, confección de recibos de haberes, presentación de documentación referida a aportes y contribuciones y gestión de legajos de los colaboradores.

En lo que a capacitaciones se refiere, sean estas internas o externas, se asesora a las empresas-clientes respecto a las necesidades reales y las mejores opciones respecto a calidad y costo. Se realiza un seguimiento desde el comienzo, acercando las mejores alternativas de formación, se diseñan estrategias y se evalúan sus resultados. La comunicación interna es otra área donde *Cozzi, Marro y Asociados* se interesa a la hora de ofrecer servicios. Esta es considerada por los consultores como de vital importancia ya que constituye la herramienta a través de la cual se transmiten y fortalecen valores, logros y planes de acción. Los servicios brindados por la consultora se enfocan en colaborar en la definición de estrategia y plan de comunicación, manual de inducción, confección de cartelera, folletos, manuales, boletines informativos.

La unidad de negocio *Hand Selection* tiene como eje central de su actividad la selección de personal de posiciones de mandos medios y puestos operativos-base.

Estos procesos, generalmente, son de menor complejidad que los de búsqueda de altos ejecutivos ya que en el mercado existe más demanda y oferta de estos puestos de trabajo producto de la alta rotación que se genera en ellos. Paralelamente, los candidatos potenciales a dichas posiciones suelen estar más atentos a los avisos de trabajos y nuevas oportunidades laborales que les permitan un crecimiento personal, profesional o económico y que mejoren su calidad de vida. Las empresas-clientes necesitan cubrir este tipo de posiciones rápidamente y la consultora debe responder de la manera más eficiente.

Para obtener resultados de calidad precisan contar con un amplio conocimiento del mercado, lo que les permite interpretar y comprender las necesidades de sus clientes,

identificar el perfil que requieren, inferir sobre la cultura organizacional para poder brindar asesoramiento y poder acercar candidatos potenciales que más se adecuen a sus procesos.

### **Empresas-clientes de la consultora**

En su cartera de clientes se encuentran empresas de diversa índole: de servicios, productos, a nivel local, nacional y multinacional, grandes empresas y pymes. Se cita una lista aleatoria que refleje la gran variedad mencionada:

*Coca-Cola Andina S.A., Promedon, Medife, Osde, Federada Salud, ValeoCibie, Industrias Lear, Autoneum, Danone, Euromayor, Holcim, Compañía Argentina de Granos, Harriague, Uno por Uno Marketing Digital, Allus, Linares, Amitech, Universidad Empresarial Siglo 21, La Lácteo, Tersuave, Prominente, Volartec, DirecTV.*

Con cada empresa-cliente, la consultora establece lineamientos respecto a las condiciones que regirán el servicio que se prestará, el cual se denomina Acuerdo Comercial y consta principalmente del costo de servicio, tiempo de concreción de los procesos y exclusividad o no de estos.

Los acuerdos de exclusividad consisten en que la empresa-cliente se compromete a trabajar únicamente con la consultora. En ocasiones, actúan como facilitadores brindando soporte en la selección interna de la empresa-cliente.

En la mayoría de los casos, dada la necesidad de incorporar personal y de cubrir algún puesto, las empresas-clientes suelen trabajar con varias consultoras en paralelo para tener mayor variedad de candidatos en el menor tiempo posible.

El costo del servicio de los puestos de mandos medios y operativos es equivalente a la remuneración de la vacante a cubrir y, en lo que respecta a altos ejecutivos, el valor asciende a 1,5 % de la remuneración pactada.

Independientemente de cuál sea el acuerdo comercial que posea con cada empresa-cliente, en caso que estas decidan interrumpir el proceso de selección o no incorporar a ninguno de los candidatos presentados por la consultora, esta última puede cobrar un porcentaje del valor acordado, el cual ronda en un 30 %.

## Alianzas estratégicas de la consultora

A medida que *Cozzi, Marro y Asociados* fue consolidando su posición en el mercado, realizó vínculos y relaciones que le permitieron ampliar su negocio tanto geográficamente como en la variedad de propuestas de servicios a ofrecer.

En el 2012, desarrolló su primera alianza estratégica iniciándose en el mercado internacional con la consultora *Freitas y Martins* con base en Brasil, cuyo objetivo es llevar conjuntamente las búsquedas bilaterales que se produzcan.

Del mismo modo, pero a nivel local, en 2013, se vinculó estratégicamente con *Performance*, cuyo objetivo es la capacitación y entrenamiento de equipos comerciales. En la Figura 1.4 se representan los logos de dichas alianzas:

Figura 5: Logos de Alianzas estratégicas



Fuente: Página web [cm-asociados.com](http://cm-asociados.com)

## Diagnóstico de la consultora: matriz FODA

A modo de presentar un análisis diagnóstico de la organización, se presenta a continuación, en la Tabla 1, la matriz FODA aplicada a *Cozzi, Marro y Asociados*. En detalle se identificaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1: Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Interior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura simple, plana, flexible y de bajo costo</li> <li>➤ Adaptabilidad al entorno</li> <li>➤ Agilidad en los modos de trabajar</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Capital humano capacitado y especializado</li> <li>➤ Enfoque en la mejora continua</li> <li>➤ Utilización de los beneficios de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informalidad y falta de estandarización de procesos y procedimientos</li> <li>➤ Falta de registro y seguimiento de las actividades</li> <li>➤ Poco desarrollo de herramientas y conocimientos adecuados a las necesidades y requerimientos de los profesionales en la actualidad</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creciente re significación de los Recursos Humanos como modalidad de gestión.</li> <li>➤ Gran cantidad de empresas en el mercado</li> <li>➤ Gran cantidad de profesionales en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creciente competencia</li> <li>➤ Irregularidades en los modos de contratación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Fortalezas**

La consultora posee una estructura simple, plana, flexible y de bajo costo que le permite celeridad en la toma de decisiones, adaptarse con mayor facilidad a las contingencias que se presenten y brindar sus servicios a un valor competitivo en el mercado. Prima la rapidez y agilidad en sus modos de trabajo, entendiendo que deben buscar satisfacer las necesidades que atraviesan las empresas-clientes que conviven en la vorágine de la sociedad actual y de los mercados.

Se encuentra conformada por un equipo de profesionales y especialistas en selección que han logrado desarrollar una amplia base de datos y una red de contactos que obtuvieron en el transcurso del tiempo, en conjunto con un vasto conocimiento del mercado dada su trayectoria y experiencia en distintas empresas del ambiente. Todo ello les permite acercarse a las empresas-clientes, de manera más rápida, candidatos potenciales acordes al perfil requerido.

Además, están enfocados en la mejora continua y en el trabajo en equipo en pos de brindar servicios de alta calidad y resultados de excelencia a sus clientes.

Incluso apuestan al uso de las herramientas de trabajo actuales ligadas a las Tecnologías de Información y Comunicación, en adelante TIC, lo cual les ha permitido llevar a cabo procesos de selección en diversos puntos del país a través de entrevistas por video conferencia. Con la utilización de estas, también se han implementado lo que la consultora define como video-presentaciones, que consisten en la grabación de una auto presentación que realizan los candidatos potenciales, herramienta que permite acercarse a las empresas un conocimiento previo a su perfil, visualizando aspectos que no pueden apreciarse mediante la lectura del *Currículum Vitae*.

Por último, la innovación tecnológica que trae consigo nuevas prácticas de gestión les permite la renovación constante del negocio y la actualización permanente para lograr mantener su posición en el mercado respecto a la competencia.

### ***Oportunidades***

La importancia creciente que ha cobrado la gestión de Recursos Humanos integral, la cual busca la eficiencia, el compromiso y que se enfoca en el valor que poseen las personas y sus recursos para el funcionamiento de cualquier negocio, es una situación para la cual el rol del proceso de reclutamiento y selección de personal se torna un eslabón fundamental que constituye la principal oportunidad del negocio. En su entorno específico, la consultora cuenta con la presencia de grandes empresas que visualizan esta tendencia y creen en la necesidad de gestionar bajo esta premisa, con el propósito de mejorar el rendimiento e incrementar la productividad, otorgándole así la posibilidad de adquirir nuevos clientes, ampliando su cuota de participación en el mercado.

Además, la ciudad de Córdoba posee una amplia variedad de oferta académica de nivel superior, constituida por universidades públicas y privadas, institutos terciarios, entre

otras entidades de nivel universitario y no universitario. Dentro de ellas, se encuentra la Universidad Nacional de Córdoba, una de la más prestigiosa del país y de acceso gratuito, que cuenta con una gran diversidad de áreas de estudio, especializaciones y un nivel excepcional de educación, lo cual atrae estudiantes de otras provincias y países. Como consecuencia de este fenómeno, existe en el mercado una gran cantidad de posibles candidatos-potenciales y con niveles de formación elevados para incorporarse a los puestos vacantes del rubro o sector que se solicite.

### **Debilidades**

Los modos de operar están caracterizados por la informalización y la escasa, prácticamente nula, estandarización de los procesos y procedimientos, lo cual dificulta la realización de forma metódica de las tareas y, a su vez, el control de sus cumplimientos. Lo mismo ocurre con los plazos para concluir una búsqueda que no poseen un tiempo establecido para la concreción de cada proceso, situación que dificulta la aplicación de indicadores que permitan mensurar.

Tampoco se llevan estadísticas sobre los procesos de selección, lo que impide registrar y llevar un seguimiento sobre el éxito o fracaso de los mismos.

Por último, pero muy relevante para el presente trabajo, poseen poco desarrollo de herramientas y conocimientos adecuados a las necesidades y requerimientos de los profesionales en la actualidad, que hagan más eficientes los procesos de selección, particularmente los que se desarrollan para búsquedas de mandos-medios. Esto genera, por un lado, demoras en dichos procesos, resultado de las prolongadas negociaciones que deben realizar con los candidatos para concretar la búsqueda y, por el otro, incrementos significativos en la rotación de esos puestos.

### **Amenazas**

Existe gran cantidad de profesionales de RR. HH. que prestan servicios de selección de personal de modo *freelance*, término que se aplica a quienes brindan un servicio, poniendo a disposición horas de trabajo, pero sin que se genere un vínculo laboral en relación de dependencia, tal como lo establece la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744. Esta situación aumenta la competencia en el mercado.

La consultora se destaca, principalmente en procesos, de selección de personal y en una menor medida a la consultoría. Si bien es una ventaja especializarse en determinada actividad, existen grandes corporaciones que prestan servicios integrados de Recursos Humanos y las empresas-clientes o clientes potenciales pueden optar por un servicio completo de gerenciamiento de Recursos Humanos.

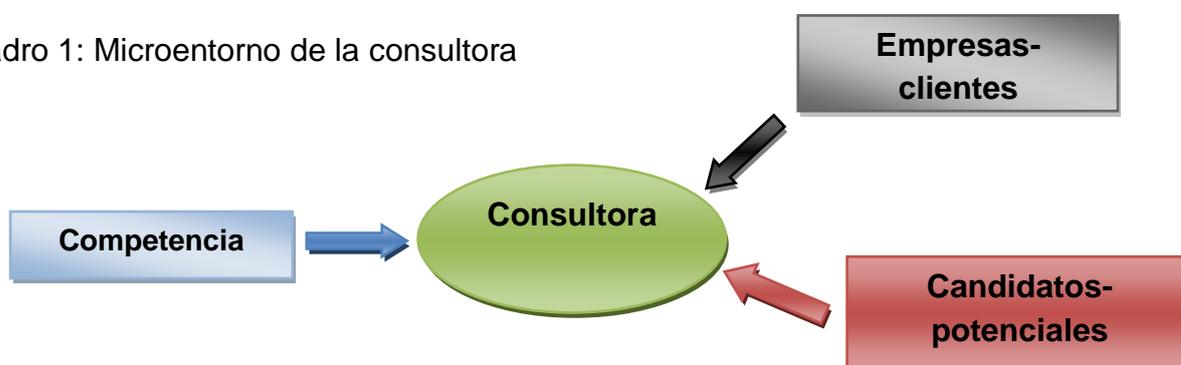
Otra amenaza que se presenta es la tendencia del mercado al trabajo no registrado que comúnmente se denomina trabajo "en negro". A fines de disminuir costos fiscales, las empresas optan por incorporar personal de manera informal, por lo que los procesos de selección los realizan ellos mismos.

La realidad de las organizaciones también da cuenta de la necesidad de tener un equipo especializado en Recursos Humanos que lleve a cabo de manera integral los procesos inherentes al área. La toma de conciencia sobre la importancia de contar con esa gestión desde dentro de la organización, con el correr de los años, va apareciendo en mayor medida y, al continuar intensificándose, podría representar contraproducente para quienes brindan estos servicios, significando una pérdida de cuota de mercado y, por ende, menor cantidad de clientes.

### Análisis del microentorno

El entorno inmediato de la consultora está compuesto, principalmente, por su competencia, las empresas-clientes y los candidatos potenciales, futuros participantes de procesos de selección, de acuerdo a como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Microentorno de la consultora



Fuente: Elaboración propia

Tal como comenzó a mencionarse en el análisis anterior, en primera instancia se definen sus competidores que, en la actualidad, dada la necesidad que existe en el mercado laboral, están representados por emprendimientos personales *freelancer*, consultoras de índole multinacional, en mayor medida consultoras locales y, por último, los departamentos o áreas de Recursos Humanos de las empresas-clientes.

Las consultoras multinacionales se caracterizan, en general, por brindar servicios integrados, asesoramientos en diferentes aspectos empresariales, haciendo foco en los recursos humanos, sumando también asesoramiento financiero y contable, siendo de gran utilidad cuando las empresas-clientes buscan tercerizar las actividades correspondientes a un departamento o área de recursos humanos. Entre las consultoras con dichas características más reconocidas a nivel local e internacional, se encuentran las denominadas las *Big Four* (las cuatro grandes), *Deloitte*, *Ernst y Young*, *Price Waterhouse* y *KMPG*. Algunas se especializan en contabilidad, finanzas y soporte a Recursos Humanos sin brindar específicamente servicios de selección de personal. Al ser conocidas mundialmente, cuentan con clientes de primera línea, lo que les otorga trayectoria y seriedad que respaldan su actividad.

En lo que respecta a los emprendimientos personales, estos son llevados a cabo por profesionales que, de manera individual o en equipo, pero con la modalidad independiente o *freelance*, brindan servicios de asesoramiento, capacitación, reclutamiento y selección de personal. En este caso, al no contar con una gran estructura ni afrontar los costos que esto conlleva, pueden ofrecer el servicio a un precio competitivo en el mercado. En muchas ocasiones, se trata de jóvenes profesionales que apuestan a desarrollar esta actividad de manera secundaria o como complemento de algún otro trabajo.

Por último, en la actualidad y con mayor presencia en la ciudad de Córdoba, pueden distinguirse tres categorías de consultoras locales en función de los servicios que brindan. Por un lado, aquellas que ofrecen servicios integrados de Recursos Humanos, por otro, las que se abocan netamente al servicio de selección y, finalmente, aquellas que suman a este último el servicio de tercerización de personal. En este grupo, se encuentran *Nexo Group*, *Manpower* *Consultores de Empresas*, entre una gran variedad.

El nivel de competitividad exigido por la cantidad y variedad de consultoras en la ciudad de Córdoba exige que estas ofrezcan una amplia gama de servicios integrados para lograr una mejor posición en el mercado. De esto se desprende un competidor que quizás pareciera oculto: las empresas-clientes. En los últimos años, el área de Recursos Humanos ha logrado posicionarse como una gestión estratégica dentro de las empresas, pero esto no siempre ha sido así. Históricamente, todas las actividades y gestiones orientadas a la administración de personal pertenecían al área de Contabilidad y Finanzas; en el mejor de los casos, existía algún departamento de Administración de Personal, cuyo rol se centraba en llevar a cabo todas las tareas denominadas *hard* (duras), pertenecientes a esta área como el control de ausentismo, contrataciones y liquidación de haberes. Con el tiempo, el área de Recursos Humanos se fue posicionando y en la actualidad llega a ser y considerarse estratégica para cualquier institución, ya que se relaciona transversalmente con el resto de la organización. A esta, se le fueron agregando tareas denominadas *soft* (blandas) que se orientan al desarrollo de la carrera de los colaboradores, de capacitaciones, de estrategias que apunten a la calidad de vida de todos los integrantes, a la ergonomía de puestos de trabajo, generándose también la necesidad de contar con especialistas en reclutamiento y selección de personal puertas adentro. Es, por ello, que significa un desafío para las consultoras ofrecer un servicio eficaz y diferenciado, en calidad y en tiempo, para que las empresas sigan eligiendo realizar un proceso de manera externa aun contando en su estructura con el personal capacitado para llevar a cabo los procesos referentes a la gestión de RR. HH.

Respecto a la actividad económica, la ciudad de Córdoba se caracteriza por ser una ciudad industrial. Aquí, se encuentran las principales automotrices multinacionales tales como *Renault, Fiat, Volkswagen*, ubicadas en lo que se denomina "cinturón industrial", nombre dado ya que alrededor de estas principales instituciones, se han radicado pymes locales y también empresas de capitales extranjeros que proveen a las grandes compañías. En su conjunto, y entre otras, constituyen las empresas-clientes o potenciales empresas-clientes de la consultora.

La fuerza de trabajo se encuentra representada por los candidatos-potenciales que están presentes en el mercado de trabajo constituyendo la oferta laboral. Como característica general de esta se identifica un alto nivel de formación derivado de la gran

oferta académica que posee, particularmente, la ciudad de Córdoba. Sumado a esto, las nuevas tendencias de la fuerza de trabajo, detalladas en profundidad en el próximo capítulo, que se desprenden de las características propias del cambio generacional en la Población Económicamente Activa, en quienes particularmente se enfoca el presente estudio y constituyen actores que forman parte del entorno específico de la consultora.

### **El rol de la consultora en los procesos de selección**

Para comprender el alcance de la actividad que lleva adelante la consultora es necesario destacar que esta desempeña un rol de intermediaria entre las empresas-clientes, quienes solicitan sus servicios, y los candidatos-potenciales que participan en los procesos de selección. El proceso comienza cuando las empresas-clientes acercan las necesidades de cubrir vacantes a la consultora y sus analistas comienzan con la búsqueda de los candidatos-potenciales.

Se torna necesario aclarar que la consultora realiza la preselección de los candidatos, a través de los procesos que a posteriori se detallan, los cuales son presentados a la empresa. Durante el desarrollo de esta actividad, se debe desempeñar el rol de mediador entre las necesidades de las partes, acercando sus intereses, asesorándolas en los aspectos referentes a la propuesta, transmitiendo toda la información relevante y necesaria. Llegando a su conclusión, son las empresas-clientes quienes toman la decisión final del proceso de selección y resuelven la contratación del nuevo colaborador.

## Capítulo 2

### Marco teórico: El mercado de trabajo, sus actores y características



## **Actores del mercado de trabajo**

Teniendo como eje del estudio el interrogante que se plantea como los “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo” se establece que sus bases se encuentran construidas y atravesadas, principalmente, por dos actores. Por un lado, quienes buscan empleo, la oferta laboral del mercado, los candidatos-potenciales a ocupar determinado puesto de trabajo, quienes se topan con dichos factores y luego del análisis de sus características toman la decisión. Por otro lado, quienes necesitan ocupar puestos de trabajo constituyendo la demanda laboral del mercado, las empresas que utilizan factores para la composición de sus propuestas de trabajo.

La situación del mercado laboral, lugar de interacción entre la oferta y la demanda de trabajo remunerado, determina las condiciones de empleo, tiene efectos positivos y negativos sobre el bienestar de la población activa y sus familias y, a su vez, está influido por las políticas sociales y económicas tanto nacionales como internacionales. En él se vuelcan todas las necesidades y expectativas que tienen los sujetos actores y se producen las realidades laborales para satisfacerlas, constituyéndose como un lugar de encuentro, de puesta en común, de conciliación, de negociación, con el objetivo de lograr encontrar las condiciones de empleabilidad más favorables para ambos. Por parte de los trabajadores, dichas necesidades y expectativas se encuentran representadas en las características de las propuestas de trabajo conformadas por las condiciones de empleo.

Por condiciones de empleo se entiende que son *“el conjunto de circunstancias en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral y que inciden significativamente tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales”* (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán y Artiles, 2003: 42). Entre ellas, se encuentran: el contrato, ambiente físico, ambiente social, seguridad e higiene, tarea, rol, proceso, tiempo y clima organizacional. De acuerdo a los autores arriba citados, estas inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral, en general, y sobre la salud y bienestar psicológico, en particular, sobre la motivación y la satisfacción laborales, sobre la implicación con el trabajo y en el rendimiento laboral de las personas empleadas (Blanch Ribas, Espuny Tomás, Gala Durán y Artiles, 2003: 44).

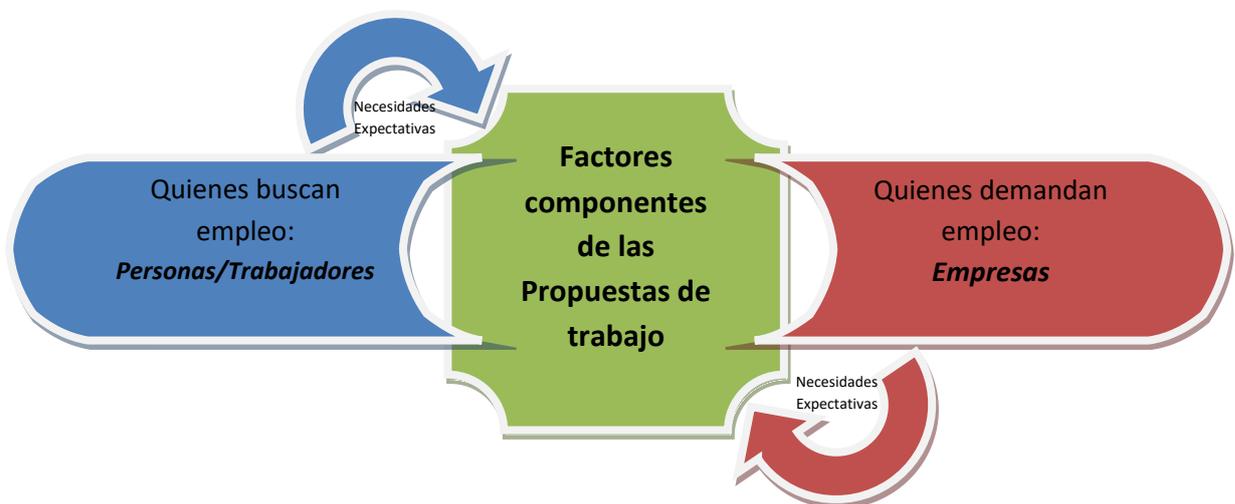
Las condiciones laborales constituyen la base sobre las que se establecerán las propuestas de trabajo. Estas constituyen lo que la empresa tiene para ofrecer y lo que el candidato-potencial considera y evalúa para tomar una decisión.

Ambos sujetos forman su ideal de condiciones de trabajo, por lo cual las propuestas atractivas para los candidatos a un puesto deben surgir como resultado de un consenso entre las dos partes donde, principalmente, se vean representados los intereses de estos últimos.

Las características del mercado de trabajo repercuten directamente en la situación de la oferta laboral, es decir, en las posibilidades de acceso a puestos de trabajo y/o en el sostenimiento del actual empleo; como así también, en las decisiones de los trabajadores de aceptar, no aceptar o rechazar una propuesta de trabajo. A su vez, influyen en las posibilidades de las empresas de ofrecer puestos vacantes, propuestas que se adecúen a lo que los trabajadores buscan y necesitan en la actualidad.

Para poder comprender cada uno de los actores y qué agentes los atraviesan, se parte del siguiente esquema:

Cuadro 2: El mercado de trabajo y sus actores



Fuente: Elaboración propia

A partir de este esquema, resulta inminente preguntar: ¿Qué es el trabajo y cómo ha evolucionado su concepción a través del tiempo en la sociedad hasta llegar a cómo es concebido en la actualidad?

El trabajo es por excelencia la actividad transformadora de la realidad. Desde diversos puntos de vista es considerado como uno de los ejes de la vida de las personas y su importancia es tal que fue, es y será objeto de numerosos estudios que permiten identificar cuáles son las condiciones de trabajo que contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral y personal de los seres humanos, situación que repercute positivamente en el desempeño de su labor y, por consiguiente, a la organización donde estos presten sus servicios. En la actualidad, desde el punto de vista de los trabajadores y de la disciplina de RR. HH., la mirada se enfoca en la búsqueda del equilibrio entre el ámbito laboral, profesional y el ámbito personal, familiar e intereses particulares.

Socialmente, el trabajo es reconocido como uno de los tantos factores generadores de la identidad del individuo; le permite pensar, crear, crecer, desarrollarse, superarse, construir, aprender. De acuerdo a Blanch, Espuny, Gala y Artiles (2003), en el marco de la visión moderna occidental, es considerado principalmente como fuente de valor, utilidad, riqueza, dignidad, sentido e identidad y como factor de desarrollo social, organizacional, familiar y personal (2003: 33).

Las personas ocupan gran cantidad de su tiempo de vida trabajando, transformando esos entornos y, por consiguiente, transformándose ellos mismos. La profesión escogida como el lugar donde se va a ejercer es de suma importancia para los seres humanos. El momento de elegir un trabajo o su correspondiente propuesta laboral, que se adecúe a sus necesidades, expectativas y circunstancias, es difícil de atravesar. Constituye un proceso que conlleva un profundo análisis, donde entran en juego los distintos factores que las personas valoran y necesitan para encontrar el equilibrio, los cuales son tan variados y diversos como lo son todas las personas entre sí. Cabe aclarar a esta altura del desarrollo que, al tratarse de personas, no pueden establecerse generalidades, sí tendencias sobre las preferencias.

## Sobre el concepto de trabajo

### *Definiciones*

Lo que las sociedades han denominado, representado y valorado como trabajo ha cambiado a lo largo de la historia, debido, en parte, a que dicho concepto se encuentra influenciado por las cosmovisiones que rigen en cada tiempo. Las diferentes concepciones del trabajo son congruentes con las circunstancias históricas, filosóficas, políticas, culturales, económicas y psicosociales propias de cada cultura y época.

Es importante, entonces, aclarar cuál es el concepto de trabajo que se toma en este estudio, considerando las características que de generación en generación han ido cambiando y la importancia de este en la vida de las personas. Según la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, en su Título I, Art. 4.º:

Constituye trabajo (...) toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí.

Solo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico (2007: 27).

Ampliando el concepto e interpretándolo, la definición de trabajo se constituye como la situación que se genera cuando un individuo realiza una determinada actividad productiva, poniendo a disposición su fuerza de trabajo, siendo esta recompensada con un salario, que es el precio que se le pone dentro del ámbito laboral a la labor que se lleva a cabo. Esta relación está condicionada y respaldada por diferentes leyes (como la citada con anterioridad) y convenios (o estatutos, que establecen particularidades en relación al rubro o sector donde esté encuadrada la actividad que de origen a la relación laboral).

Como dicha definición se considera desde una perspectiva jurídico-legal, es importante ampliarla con otras de carácter más humanístico, con el objetivo de plantear un significado más puntual en relación al individuo, el cual es congruente con el planteamiento del proyecto.

Por ello, las que más resuenan con ello son: *"El trabajo es el medio por el que cualquier ser humano puede satisfacer sus necesidades básicas y afirmar su identidad, la forma*

*en la que puede sustentar a su familia y vivir una existencia conforme a la dignidad humana”* (Bastidas Fernández, Herrás Rojas y Muñoz Navarrete [2016: 9] en ONU, 2015). Y la que se presenta en el Episcopado Latinoamericano y del Caribe en su *V Conferencia General* en Aparecida (Brasil, 2007), que expresa: *“[El trabajo] (...) constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra, por la cual el hombre y la mujer se realizan a si mismos como seres humanos. El trabajo garantiza la dignidad y la libertad del hombre; es probablemente la clave escencial de toda la cuestión social”* (2007:65).

### **Evolución**

A través de la historia, el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas y, para llegar a su concepción actual, recorrió un largo camino. La antigua polis griega desvalorizaba el trabajo manual mientras que en la Edad Media se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido. Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina: el aporte humano se limitaba a una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, determinada por los tiempos necesarios para producir. Bajo ese contexto el trabajo adquiere una importante influencia en el concepto de productividad, situación que condujo a Frederick W. Taylor (ingeniero inglés que estudió a fondo la forma de elevar la productividad del trabajo [1880]) a diseñar su sistema de administración basado en el paradigma de la división por tarea y operaciones, donde fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo. Uno de los principios de este movimiento, se enfocaba en mecanismos de producción que solo hacían hincapié en cómo aumentar la productividad. Dicho modelo de producción no perduró más en el tiempo debido a sus características que generaban fatiga y agotamiento en los trabajadores.

A partir de aquí, se hace un giro en relación a la concepción del trabajo en la sociedad comenzándose a hablar de la llamada "sociedad de la información", aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información, juegan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas (Castells, 1999).

Bajo el paradigma actual de la sociedad de la información, también denominada sociedad del conocimiento, se revaloriza la concepción del trabajo humano y, consiguientemente, se produce su reconceptualización. Se introducen nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores, partiendo de condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados. Se pasa a un concepto del trabajo, donde los individuos piensan y actúan a favor de los objetivos de la organización, en el que cobra peso el reconocimiento de su importante rol en la satisfacción de intereses, necesidades económicas y psicológicas de hombres y mujeres (Aldag y Brief, 1989: 19).

Es decir, que junto con la nueva era de la información y el conocimiento, cambió la concepción del trabajo desde el prisma de los individuos, las sociedades y las organizaciones, siendo entendido hoy como el aporte fundamental para lograr los objetivos individuales y de la organización. Si bien es necesaria la regulación legal para mantener el equilibrio entre los derechos y obligaciones de cada parte, desde el punto de vista del individuo o el trabajador, prestar su fuerza laboral a cambio, solamente, de una remuneración ya no es el principal objetivo. Estar inmersos en el mercado de trabajo para generar otros beneficios que el meramente económico (la contraprestación) es lo que está en juego; por ello, las condiciones de empleo y las características de las propuestas laborales que circulan constituyen un factor clave.

### **Grupos generacionales**

Al igual que evolucionan las disciplinas y sus posicionamientos, las personas a nivel individual y la sociedad en conjunto también lo van haciendo. El transcurrir de los años, las diferentes circunstancias del entorno, el desarrollo tecnológico, son factores que repercuten directamente en los individuos y, por ende, en la forma en que estos ven el mundo y conciben sus estructuras. Todo ello influye directamente en sus comportamientos, necesidades, gustos, intereses y es trasladado a los diferentes ámbitos donde se desarrollan. Las actitudes ante el trabajo tienen sus raíces en un conjunto de valores sociales que actúan como base de las preferencias y percepciones de las personas acerca del contexto en el que viven y trabajan. Dichos valores sociales y, en consecuencia, las actitudes varían, en muchos casos sustancialmente, a lo largo

de las diferentes generaciones que comparten actualmente el mercado de trabajo y están influenciados también por los factores que pertenecen al contexto socioeconómico en el que las personas se desenvuelven. Así, las relaciones laborales se ven condicionadas, tanto por preferencias personales, cambiantes y diferentes, marcadas especialmente por la correspondiente generación de la que se es parte, como por el contexto laboral, regulatorio y competitivo, en el que se desenvuelven las dinámicas empresariales.

Considerando lo que propone Minolli (2012), en su estudio sobre *Teletrabajo y Diversidad Generacional*, es necesario analizar la realidad existente en las organizaciones en lo que hace a la modalidad de pensamiento de los trabajadores que con distintos niveles de responsabilidad se desempeñan hoy en las empresas. La autora hace referencia al fenómeno de “turbulencia generacional” que puede observarse en el mercado laboral argentino. Este refiere a la convivencia en el mundo del trabajo de hasta cuatro generaciones de trabajadores que tienen principios, pensamientos, actitudes y formas de abordar los contextos laborales completamente distintos.

El contexto social, político y económico influye directamente en la valorización del trabajo, que se va modificando en la medida que transcurre el tiempo. De la relación entre dichas variables, se desprende el concepto de “grupos generacionales”.

Entenderemos por generación “*un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores*” (Ogg y Bonvalet [2006] en García Lombardía, Steiny Pin, 2008: 2). Con la salvedad de que la edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación, es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas que marquen los principios acerca de la visión de la vida, del contexto y de un conjunto de valores comunes.

Intentando no caer en una segmentación rigurosa de los grupos generacionales, la cual determinaría una división estática y ello no sería congruente con la idea de cambio y evolución social, entendiendo a cual pertenecen los candidatos-potenciales, se podrá identificar qué valoran al momento de aceptar, no aceptar o rechazar la propuesta laboral. Las diferentes generaciones que hoy comparten el mercado de trabajo parten de diferentes concepciones del mundo, en general, y del trabajo, en particular. Con lo cual puede decirse que, de acuerdo a la generación a la que se pertenezca, el individuo

va a concebir el trabajo de manera diferencial. Lo que hoy se busca y espera de él no es lo mismo que hace tiempo atrás.

Actualmente, conviven cuatro grupos generacionales delimitados, que se detallan a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2: Descripción por tipo de generación y períodos en las que se encuadran

División Generacional	
Generación Tradicional	Nacidos hasta 1945
Generación "Baby-Boomer"	Nacidos entre 1945 y 1965
Generación X	Nacidos entre 1965 y 1980
Generación Y	Nacidos entre 1980 y 2000

Fuente: Elaboración propia siguiendo a García Lombardía, Stein y Pin (2008); Minolli (2012)

Considerando que los años de nacimiento que determinan la pertenencia de una persona en una u otra generación varían de acuerdo a los diferentes autores, se toman los años descritos como parámetro para poder encuadrarlas en las diferentes épocas. Vale aclarar que como el objeto de estudio comprende a los sujetos que son parte de las generaciones X e Y, solo se procederá a desarrollar las características que se desprenden de estas.

### **Generación X**

Quienes nacieron entre 1965 y 1980 conforman la generación X. Sus miembros observan los efectos de la globalización, fenómeno de la homogeneización de las sociedades en un único mercado capitalista mundial, que trasciende y abarca las respectivas culturas, del cual se desprenden las nuevas tecnologías y su aplicación a las comunicaciones. Quienes pertenecen a esta generación creen, y viven ya, en un mundo digital las 24 hs., siendo de uso permanente el teléfono móvil, la televisión por

cable e Internet. Han visto en su casa desde la televisión en blanco y negro hasta las *tablets*, adoptando desde temprano las nuevas tecnologías, lo que les permite ser eficaces con su uso.

Para Minolli (2012), en esta generación comienzan a repensarse conceptos que articulan la subjetividad laboral, generando nuevas formas de trabajo (trabajo domiciliario, el propio emprendimiento) que permiten la adaptación a la nueva realidad del mercado laboral, el cual requiere más fuerzas intelectuales y comunicativas que agreguen valor a la cadena de producción. Los individuos poseen un esquema mental cortoplacista y las pautas que los van conduciendo provienen de la flexibilización, la desregulación y de un entorno cambiante. Tienen la ventaja de estar académicamente mejor formados que miembros de otras generaciones, en una sociedad donde el conocimiento se transformó en la ventaja competitiva de las organizaciones.

Diversos autores plantean que ellos están rompiendo los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales, con la intención de transformar las estructuras corporativas jerárquicas en entidades más flexibles y horizontales. Se los caracteriza también como leales a sus empleadores, con una actitud cortés frente a los superiores y conocen el valor del compromiso, aunque los vínculos laborales comienzan a estar teñidos de inestabilidad, la cual surge de su necesidad de romper con los esquemas tradicionales de trabajo en pos de conseguir una mezcla de trabajo, capacitación y diversión y, por sobre todo, por el comienzo de la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal.

Actualmente, trabajadores de esta generación ocupan muchos puestos de mandos medio y otra gran parte de la fuerza laboral de rangos inferiores en las empresas. Tomando la concepción de Minolli (2012), este grupo junto con la generación Y, se encuentran ideológicamente opuestos a los tradicionalistas y *Baby-Boomers*.

Según un estudio realizado por la consultora Deloitte en México (2014), a la generación X lo que más los motiva es el desarrollo de carrera, lo que se relaciona con su constante búsqueda de oportunidades para aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades. Sin embargo, los resultados manifiestan que ante escenarios de dejar su trabajo, escoger un trabajo entre varias ofertas o propuestas de cambio de trabajo que se le hagan, la compensación y beneficios es el factor primordial de decisión.

## **Generación Y**

Los miembros de esta generación son los nacidos entre 1980 y 2000. Tal como citan García Lombardía, Stein y Pin (2008), tomado del *Libro Blanco de la Juventud*, se pueden distinguir tres hechos condicionantes y sucesivos entre ellos característicos del ciclo vital de los Y:

- Prolongación de la juventud
- Superposición de las fases del ciclo vital
- Variabilidad entre las personas de la misma generación

Debido a las presiones económicas y sociales de las etapas de la vida, tradicionales en su momento, los hitos que caracterizan el ciclo vital se experimentan a una edad más prolongada (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, otros). Condicionado por lo anterior, se suscita la superposición de las fases del ciclo vital, los individuos realizan recorridos no lineales cumpliendo diferentes roles, siendo estudiantes y trabajadores, a veces padres o madres a la vez.

Como resultado de todo esto, se produce una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían momentos determinados e implícitos para cada etapa de la vida, tal como estudiar, casarse, tener hijos, incorporarse formalmente a un puesto de trabajo (García Lombardía, Stein, y Pin, 2008: 7).

Los miembros de la generación Y son los primeros que han convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y no entienden el mundo sin ellas. Su vida cotidiana y laboral se desarrolla en torno a estas.

Minolli (2012) los caracteriza como proactivos, multimetas, con necesidades de retroalimentación permanente, optimistas y desafiantes. Necesitan trabajos intelectualmente demandantes, que les permitan tomar decisiones y desarrollar su creatividad.

De todos modos, el trabajo no constituye la actividad más importante en sus vidas, se alinean con la postura de "trabajar para vivir" y no de "vivir para trabajar". Buscan entornos laborales donde prime un excelente clima de trabajo, con horarios flexibles

donde puedan ser libres, estar cómodos y manejar sus tiempos, que beneficien su calidad de vida y les permita tener un adecuado balance entre la vida laboral y la vida individual. Para ellos, el desarrollo personal tiene un valor incalculable (Minolli, 2012 : 12-13).

Debido a esta actitud ante la vida, tienden a ignorar completamente la seguridad en el trabajo, rechazan todo tipo de control y autoridad. No le temen a los cambios, entre el que está incluido el rotar de trabajo, ya que se desdibuja la lealtad a una empresa o empleador y se potencia en sus necesidades, expectativas e intereses. Los expertos en la temática aseguran que *“están dispuestos a cambiar de empresa tantas veces como sea necesario para lograr sus objetivos”* (García Lombardía, Stein y Pin 2008: 7). Se los denomina como una generación de resultados y no de procesos, es decir, también cortoplacistas como los de la generación X.

De acuerdo con la idea de los autores mencionados y realizando una ampliación del concepto, a ambas generaciones se les puede atribuir el papel de propulsoras del cambio de la concepción mecanicista del trabajo, donde se ponía a disposición la fuerza de trabajo a cambio de un salario y allí finalizaba todo, a una concepción mucho más abierta, en la que el trabajo no solo representa una forma de sobrevivir económicamente, sino también una fuente de satisfacción y desarrollo personal y profesional.

### **Teoría de la sustitución renta-ocio: la economía presente en las decisiones de los candidatos- potenciales**

Retomando conceptos de economía laboral, siguiendo a Beker y Mochón Morcillo (2006), considerando la teoría de la oferta de trabajo del individuo, a través de las curvas de indiferencia, se logra obtener información psicológica subjetiva sobre las preferencias de un individuo en relación al salario (unidad que se entiende como la renta) y al tiempo de ocio (unidad que se entiende como cantidad de horas de trabajo o de ocio). Su aplicación permite representar las distintas combinaciones de renta real y tiempo de ocio/horas de trabajo que generan un determinado nivel de utilidad o satisfacción al individuo, lo que a su vez permitirá identificar la inclinación de los candidatos-potenciales en la actualidad respecto a lo que buscan en un trabajo. No

debe olvidarse que dicha representación corresponde a la disposición subjetiva de una persona a sustituir renta por ocio y viceversa, la que está condicionada por la cantidad de renta que la persona tiene inicialmente.

Entendiendo que solo existen dos factores considerados como bienes, la renta y el ocio, la lógica del constructo establece que a medida que se obtiene una cantidad mayor de un bien se debe renunciar a alguna cantidad del otro. A su vez, los individuos se muestran más reacios a renunciar a un bien a medida que este es cada vez más escaso. Cuando el ocio es escaso, el individuo se muestra dispuesto a renunciar a una gran cantidad de renta para obtener mayor cantidad del primer bien, mientras que cuando sucede lo contrario, la renta es escasa, el individuo reacciona de manera opuesta, estando dispuesto a dejar ocio de lado a cambio de generar incrementos en su renta. Lo anteriormente explicado obedece a la relación marginal de sustitución de renta por ocio, a través de la cual se explica la relación de estos bienes en personas consideradas adictos al trabajo y amantes del ocio.

Los primeros otorgan poco valor al ocio y gran valor a la renta, es por ello que se encuentran dispuestos a renunciar a horas de su ocio a cambio de un aumento relativamente pequeño de la renta. En cambio, los segundos se posicionan en la vereda del frente, brindando mucho valor al ocio y poco valor a la renta, por lo cual para renunciar a horas de su ocio, el aumento de la renta debe ser significativamente alto.

Estas diferencias se encuentran estrechamente vinculadas a los gustos o preferencias de la personalidad, al tipo de trabajo del que se trate y a las circunstancias personales del individuo. Estas últimas también se representan en necesidades (Beker y Mochón Morcillo, 2006). Por lo tanto, surge la necesidad de preguntarse cuál de estas inclinaciones caracterizan a los candidatos a un puesto en la actualidad.

## **Teorías de motivación**

El paso por las teorías de la motivación humana brindan herramientas para identificar cuáles son los disparadores que impulsan los comportamientos, decisiones y, puntualmente, las preferencias de los candidatos-potenciales al momento de optar por aceptar, no aceptar o rechazar una propuesta laboral. Esto es posible ya que estas ofrecen una vista panorámica sobre qué es lo que motiva a las personas desde el punto

de vista psicológico y esas inclinaciones pueden trasladarse hacia el valor que los individuos le otorgan a los factores componentes de la propuesta laboral.

La palabra “motivación” deriva del latín *motivus* y significa “causa del movimiento”. Por ello, puede definirse como el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un estado interno, que activa, dirige y mantiene la conducta, o bien, de acuerdo a la definición de Robbins y Judge (2009), como *“los procesos que inciden en la intensidad, la dirección y la persistencia de un esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”* (2009: 175).

Como característica propia, la motivación en el ser humano es cíclica. El comportamiento humano es un proceso continuo de resolución de necesidades y de surgimiento de otras nuevas. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez: 2001).

Al hacerse una revisión teórica sobre la materia en cuestión, se identifica la existencia de diversas teorías explicativas de la motivación humana. Muchas veces, se piensa que con retribuciones monetarias dadas sistemáticamente o periódicamente, o bien, con recompensas en situaciones puntuales, las personas deben considerarse motivadas. Claro está que el dinero es una razón importante para el trabajo, pero la pregunta difícil de contestar es cuán central es el papel que juega.

Otras veces, se plantea que la conservación de la fuente de trabajo debiera ser suficiente en estos tiempos para mantener a alguien motivado, supuestos que, como muchos otros, no contemplan las tan notables diferencias entre las necesidades humanas. De la misma manera que las personas tienen valores y metas diferentes, aparecen sus necesidades y expectativas que también difieren entre sí y que dirigirán sus comportamientos y elecciones.

La coyuntura social, la situación económica personal, la situación familiar, el nivel socio-educativo y los rasgos de su personalidad, entre otros factores, intervienen en la generación de dichas divergentes necesidades.

### ***Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow***

De acuerdo con la visión de las necesidades individuales de Maslow (1943), existe un rango de necesidades que el individuo pretende ir alcanzando y satisfaciendo en el transcurso de su vida, las cuales se encuentran representadas en una escala jerárquica, descrita en una pirámide de cinco niveles. Conforme se satisfacen las necesidades más básicas, representados en la parte inferior de la pirámide de la Figura 6, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, tal como se visualiza en la parte superior de la pirámide. La idea básica es que solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia debajo de la pirámide.

Según Díez de Castro y Redondo López (1996), las categorías en que se enmarcan las necesidades a satisfacer son:

- Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- De seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación en interacción con otras personas (amigos, compañeros, entre otros).
- De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
- De autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Tomando como base dicho postulado, resulta necesario identificar en qué nivel de la pirámide de necesidades se ubica un candidato-potencial y, por consiguiente, qué necesidad busca satisfacer obteniendo la información necesaria que permitirá incluir en las propuestas de trabajo, factores que se adecúen a la situación en la que se encuentra dicho individuo. Con ello se busca inferir cuáles son los factores de una propuesta laboral que las personas valoran y los motivan en la decisión de aceptar, no aceptar o rechazarla. Constituye una herramienta que articulada con el análisis

enfocado en lo que buscan los trabajadores en la actualidad, enriquece y amplía el panorama, conduciendoa hacer más eficientes los procesos de selección adecuando las propuestas a las necesidades presentes en el mercado.

### ***Teoría de los dos factores de Herzberg***

Herzberg (1959) consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y, que su actitud hacia el trabajo, puede determinar su éxito o fracaso. Por ello, investigó la pregunta: ¿qué espera la gente de su trabajo?

En su teoría, detalla los factores que presentes o no en el ámbito laboral, les generan satisfacción, no satisfacción, no insatisfacción e insatisfacción a los individuos. Esto permite tener otro punto de análisis acerca de la decisión de los candidatos-potenciales frente a una propuesta laboral.

Tomando la idea de Díez de Castro, García de Junco, Martín Jiménez y Periañez (2001) en relación a la teoría, a las personas en el ámbito laboral las caracterizan dos tipos de factores que afectan de manera diversa su comportamiento:

Los factores extrínsecos, de higiene, son los que están relacionados con la insatisfacción. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas, denominado ambiente externo o contexto, y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pero cuando estos son precarios o inexistentes, provocan la insatisfacción de los empleados.

Los factores que generan satisfacción, motivacionales o intrínsecos son los que están relacionados con el contenido del trabajo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza en dicho ámbito, es decir, directamente con aquello que él hace y

desempeña. Por ende, se entiende que se encuentran bajo su control. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, la mayor responsabilidad, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable que el de los factores higiénicos; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, pero cuando no se encuentran presentes o si lo están pero en un nivel muy bajo provocan la no satisfacción de los individuos.

La siguiente tabla representa la relación entre los factores y las cuatro categorías que se desprenden de su presencia o ausencia:

Tabla 3: Factores higiénicos y motivacionales

<b><i>Insatisfacción</i></b>	<b><i>No insatisfacción</i></b>	<b><i>No satisfacción</i></b>	<b><i>Satisfacción</i></b>
<b>Ausencia de factores higiénicos</b>	<b>Presencia de Factores higiénicos</b>	<b>Ausencia de factores motivacionales</b>	<b>Presencia de factores motivacionales</b>

Fuente: Elaboración propia

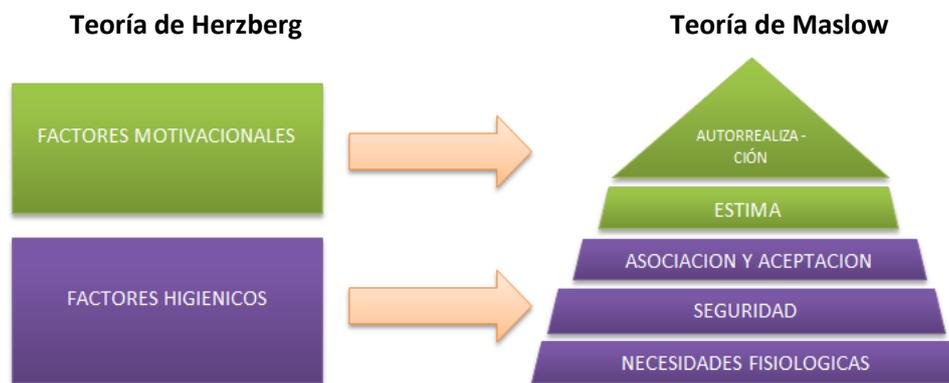
Herzberg (1959) destaca que, tradicionalmente, solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable y, para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. Las tareas y los puestos han sido diseñados y definidos atendiendo a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido de pertenencia, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

### Relación entre las dos teorías

Ambas teorías de la motivación presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social. Por su lado, los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias: necesidades de estima y de autorrealización.

En la figura 6, se observa la vinculación entre ambas teorías.

Figura 6: Vinculación de las teorías de Maslow y Herzberg



Fuente: Elaboración propia

Los factores higiénicos solo atienden a la satisfacción de las necesidades más bajas del individuo y como resultado su presencia genera no insatisfacción y su ausencia produce insatisfacción; mientras que los factores motivacionales se enfocan en las necesidades más elevadas que, al alcanzarlas, se lograría la satisfacción de la persona.

La importancia es que ambas teorías permiten identificar cuáles son los factores que poseen mayor relevancia en términos de motivación laboral y, en conjunto, brindan enfoques, tanto desde la satisfacción de necesidades como desde factores que conforman las características del trabajo, ampliando el campo para abordar la temática y nutriendo de especificaciones que contribuyen a generar puestos de trabajo atractivos a las demandas de los trabajadores en la actualidad.

Licenciatura en Recursos Humanos  
Proyecto de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

Con la incorporación y desarrollo de estas teorías, se busca seguir construyendo la idea de la existencia de las diferencias individuales que, si bien son necesarias y favorecen la diversidad y la riqueza en el ámbito laboral, congeniarlas en la construcción de propuestas de trabajo que se caractericen por ser flexibles y se adapten a lo que buscan los trabajadores, hoy en día constituye uno de los retos del sector empleador.

## Capítulo 3

### Marco teórico: La disciplina de RR. HH. y la perspectiva desde el enfoque empresarial



## **Evolución de la disciplina de RR. HH.**

Del mismo modo que fue evolucionando la concepción del trabajo en la sociedad, la disciplina de RR. HH. ha tenido que adaptar sus métodos y formas de gestión a la contemporaneidad. De acuerdo a lo que plantea Alles (2012), en Argentina puede destacarse una evolución de la disciplina de RR. HH. desde el año 1960 a la actualidad. Remontándonos al año 1960, la función de la disciplina se reducía a los aspectos legales, administrativos, con unas pocas actividades de selección y formación: incorporar trabajadores a una organización es una tarea que se ha tenido que realizar siempre. Ya en el año 1970, se le fueron sumando cuestiones sindicales, de negociación en relación a convenios colectivos, cumplimiento de sus normativas, condiciones laborales, entre otras actividades que pueden enmarcarse en relaciones industriales. A finales de la década de 1980, con aproximación al año 1990, comienza la toma de consciencia sobre la importancia de una mirada integral, sistémica y estratégica de los RR. HH., que permita integrar los objetivos organizacionales con el desarrollo y la gestión del talento de las personas que las componen. Es aquí donde comienzan a surgir carreras universitarias propias de la disciplina, la cual va adquiriendo mayor relevancia y firmeza, permitiéndole posicionarse en la sociedad y en su cultura desde el conocimiento. Este afianzamiento se vio facilitado gracias al acceso a las nuevas carreras terciarias/universitarias propias a la disciplina o con inclinación a los RR. HH., como es el caso de la Licenciatura en Administración de Empresas y la Licenciatura en Recursos Humanos. Cabe aclarar que las distintas etapas de la evolución nombradas anteriormente implican una sumatoria de funciones al área, no la sustitución de las mismas. En la actualidad, la disciplina enfoca la mirada en la gestión estratégica de los recursos humanos y del talento humano, en la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral, familiar y otros intereses de los colaboradores, a lo que se denomina conciliación.

Por su parte, tal como viene desarrollándose a lo largo de este trabajo, los individuos en sociedad se encuentran en permanente dinámica de cambio. El pasar de los años va acompañado de la evolución de las personas y de las sociedades y, en estas, las diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que ellos esperan satisfacer mediante su trabajo es esencial

para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. Innovadores enfoques laborales han ido surgiendo desde los cuales deben enfocarse las organizaciones para coincidir con esta evolución.

## Enfoques de gestión de RR. HH.

“Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y de la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas”.  
Idalberto Chiavenato (2014)

El incremento en el acceso a nuevas tecnologías, herramientas y conocimientos facilita el aumento de las capacidades con las que cuentan las empresas para competir mejor. Entre estas se encuentran las estrategias que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de las estructuras, introducción de mejoras tecnológicas y reconocimiento de la importancia de disponer y valorar el talento humano para alcanzar los objetivos.

Los colaboradores y las competencias laborales que ellos han desarrollado en su trayectoria, constituyen la columna vertebral de su crecimiento y permanencia en el mercado.

Ibarra Almada Agustín (2000), en su aporte a la temática, sostiene que las empresas con éxito competitivo necesitan modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. La idea gira en torno a lograr el éxito trabajando con las personas, considerándolas como una fuente de ventaja competitiva y no tan solo como un costo que debe minimizarse o evitarse. Haciendo gran hincapié en que si las empresas aceptan esta perspectiva diferente están en mejores posibilidades de permanecer en el mercado y de competir con éxito en el mundo globalizado.

Los nuevos paradigmas en relación a la gestión de RR. HH. deben ser congruentes a la evolución social y, por ello, enfocan su mirada en la calidad de vida de los colaboradores, entendiendo que la conciliación entre la vida personal y la vida laboral es una condición *sine qua non* para lograr el bienestar de los trabajadores. Esta situación, consecuentemente, los hará desempeñarse mejor en su labor y, así, coincidir con los objetivos organizacionales. Entienden también que el tiempo que se insume

trabajando corresponde a una gran parte del día, por lo cual, las personas deben sentirse a gusto.

En términos genéricos, *“La calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos (...)”* (Ardila, 2003: 162).

Dentro de los aspectos subjetivos que menciona el autor se encuentran: el bienestar físico, psicológico y social, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud. Como aspectos objetivos, destaca el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad (Ardila, 2003).

### ***Calidad de Vida Labora (CVL) y Comportamiento Organizacional (CO)***

Existen metodologías que aportan una mirada importante para el análisis del trabajo y se centran en entender y valorar cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

En estos tiempos lograr resultados se convierte en un desafío mayor al de ejecutar tareas y, para hacerlo, el trabajador competente debe movilizar el conjunto de sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión (capital humano) del proceso que realiza. La capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad, es por ello que, en el nuevo escenario laboral, resulta de vital importancia el reconocimiento de este, generando estrategias, procesos y métodos de trabajo que permitan la aplicación, el desarrollo y crecimiento de su capital, lo que traerá como consecuencia un valor agregado en todos los procesos que en ellas se lleven a cabo. Una empresa es competente cuando tiene trabajadores competentes, y al reconocer esto puede afirmarse que en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano (Vargas, Casanovay Montanaro, 2001).

Dos de las metodologías que brindan herramientas que facilitan y fundamentan el diseño de estrategias enfocadas en la revalorización del trabajo son, por un lado, las que están orientadas en el logro de la CVL de los trabajadores y, por el otro, la disciplina que permite el análisis del comportamiento organizacional.

Segurado Torres y Agulló Tomás (2002), en su trabajo sobre CVL, la definen desde una perspectiva psicosocial, donde confluyen la percepción subjetiva, punto de vista del

trabajador, y los parámetros objetivos, desde el prisma de la organización, los cuales en conjunto permiten comprenderla de manera holística. Entienden que la CVL se enfoca desde dos posicionamientos dependiendo si se realiza una valoración objetiva o subjetiva de esta.

Tabla 4: CVL

<b>Desde el punto de vista del trabajador</b>	<b>Desde el prisma de la organización</b>
<p><b>Se encuentra definida por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• las experiencias individuales en el ambiente de trabajo,</li> <li>• las percepciones,</li> <li>• el nivel de motivación</li> <li>• el grado de satisfacción de los individuos.</li> </ul>	<p><b>Se encuentra definida por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la participación,</li> <li>• toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema,</li> <li>• las condiciones laborales</li> <li>• aspectos estructurales y estratégicos de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Segurado Torres y Agulló Tomás (2002)

Debido a la multiplicidad de aspectos que la atraviesan, la idea de Segurado Torres y Agulló Tomás (2002) gira en torno a considerarla globalmente, fusionando las dos dimensiones que la constituyen, ya que por separado solo ofrecen una visión parcial y sesgada de la vida en el trabajo.

Los nuevos paradigmas en relación a la gestión de RR. HH. deben ser congruentes a la evolución social y, por ello, enfocan su mirada en la calidad de vida de los colaboradores, entendiendo que la conciliación entre la vida personal y la vida laboral es una condición *sine qua non* para lograr el bienestar de los trabajadores. Esta situación, consecuentemente, los hará desempeñarse mejor en su labor y, así, coincidir con los objetivos organizacionales. Se entremezclan en su definición los aspectos atados a las condiciones del entorno socioeconómico, las condiciones y medio ambiente de trabajo, sumándose las estrategias de cambio para conseguir la optimización, eficacia y productividad de la organización entre los que se encuentran los métodos de gerencia

de RR. HH. orientados a considerar al trabajador por la validez e importancia de sus recursos y no como un costo empresarial o productivo.

A su vez, consideran otras dimensiones y variables significativas relacionadas con la seguridad y la estabilidad en el empleo, la prevención de riesgos laborales, el reconocimiento profesional y personal de los trabajadores, los canales de comunicación y retroalimentación, la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, el desarrollo de carreras profesionales, los programas de formación continua, el trabajo en equipo, la cultura e imagen corporativa, entre otras.

Lograr el equilibrio entre las diferentes dimensiones es el desafío para poder alcanzar la CVL, procurando, por un lado, una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, junto con organizaciones eficaces, más democráticas y participativas, capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, que les ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Se trata de analizar y entender la CVL desde una aproximación psicosocial, teniendo en cuenta los procesos psicosociales básicos que se originan en el entorno del trabajo, considerando la interdependencia entre los aspectos psicológicos y sociales a partir de los que se construye y configura la realidad laboral. Abordar el constructo desde su carácter integrador permite comprenderla de manera global, sistémica, integral y contextualizada.

Segurado Torres y Agulló Tomás (2002) consideran que su naturaleza es multidimensional e interactiva, por lo cual es necesario tener en cuenta los siguientes principios y criterios que permiten delimitarla conceptualmente:

- ✓ La vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno de trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extra laborales que conforman la cotidianidad de los individuos (la familia, los amigos, la red de contactos, el ocio y el tiempo libre).
- ✓ La calidad de vida en el trabajo se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador.
- ✓ El significado de la calidad de vida en el trabajo se refiere no a dimensiones universales, estables y genéricas establecidas *a priori*, sino que dicho

significado habrá que buscarlo de una forma dinámica y progresiva en las experiencias cotidianas de trabajo.

La búsqueda de una mejor CVL conlleva el intento de hacer compatibles los intereses de la organización (objetivos y metas organizacionales) con las demandas y expectativas de sus miembros que, como individuos psicosociales, tienen necesidades e intereses particulares que deben de verse satisfechos: desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, formación continuada, de empleabilidad, entre otros (Segurado Torres y Agulló Tomás, 2002).

Por su lado, la disciplina del CO, tal como propone Newstrom (2007), "es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente –como individuos y grupos– actúa en las organizaciones" (2007: 3).

Sus postulados brindan información que permiten describir la forma en que las personas se conducen en diversas situaciones, entender por qué se comportan de tal o cual manera, predecir la conducta futura permitiendo anticiparse para tomar acciones preventivas y controlar, en parte, la conducta, desarrollando actividades que causen impacto en la misma. Haciendo un recorrido por la disciplina, se destacan cuatro fuerzas clave que afectan hoy en día la naturaleza de las organizaciones: la gente, a quienes se denominarán colaboradores, la estructura, la tecnología y el ambiente o entorno donde funciona.

Figura 7: Componentes del CO



Fuente: Elaboración propia siguiendo a Robbins y Judge (2009)

La estructura define la relación de las personas en las organizaciones cuyo objetivo es la coordinación eficaz del trabajo. La tecnología engloba herramientas, maquinarias,

métodos y procesos de trabajo. El entorno se refiere a todos los factores que se encuentran presentes fuera de la institución y que influyen directamente en el desarrollo de sus actividades. Los colaboradores constituyen el sistema social interno de la organización.

Si bien los cuatro factores confluyen generando impacto en las organizaciones, se entiende que el de mayor relevancia aquí son los colaboradores, individuos que conforman grupos dinámicos que interactúan dentro de ella. Este concepto de dinamismo está estrechamente vinculado con la realidad ya que la organización humana de la actualidad no es la misma de hace años atrás, ha ido fluctuando y cambiando permanentemente y, particularmente, la fuerza laboral se ha hecho ricamente diversificada, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. Dicha diversidad plantea retos que la administración debe resolver procurando estar bien sintonizados con estos diversos patrones y tendencias para así facilitar la adaptación y permanencia de los colaboradores (Newstron, 2007).

Finalmente, Newstron (2007) concluye que surgió una nueva fuerza laboral, con nuevas condiciones, a las cuales las prácticas de la disciplina de RR. HH. deben ajustarse. El objetivo de este planteamiento es contribuir a identificar cuáles son las claves de la motivación de la fuerza de trabajo actual. En las propias palabras del autor:

Algunos de los cambios en la fuerza laboral son los siguientes: ha habido una reducción en la ética del trabajo y una mayor importancia en el placer, la autoexpresión, la satisfacción y el crecimiento personal. Se ha reducido la aceptación automática de la autoridad por parte de los empleados, mientras se ha incrementado el deseo de participación, autonomía y control. (Newstrom, 2007: 5).

### ***Gerencia de la felicidad***

Una de las respuestas más actuales a la transformación del mundo laboral puede observarse con el surgimiento de modos de gestión como la denominada "Gerencia de la felicidad" que tiene como paradigma generar ámbitos laborales felices.

Sus bases se asientan sobre la psicología positiva, ciencia introducida por el psicólogo Martin Seligman (1999), que se interesa en la investigación de cualidades y características positivas humanas, como los son las emociones positivas, buscando mejorar la calidad de vida de los individuos. Sus métodos apuntan al desarrollo de sus competencias e identificación de sus fortalezas.

Tal como menciona Cardona Londoño (2016) en su ensayo sobre *La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas*, la felicidad resulta beneficiosa para alcanzar el éxito en el lugar de trabajo, puesto que promueve la productividad, la creatividad y la cooperación. El hecho de experimentar sentimientos positivos motiva a la gente a tener éxito en el trabajo y a persistir en los esfuerzos para alcanzar sus metas y esto debido a que las relaciones interpersonales que se tienen en el trabajo tienen el mayor impacto en nuestra felicidad (Rodríguez y Sanz [2011] en Cardona Lodoño 2016).

Las organizaciones de hoy en día deben tratar de evitar la insatisfacción laboral ya que, mientras menor sea esta, mayores serán las actitudes positivas que las personas trasladarán hacia sus trabajos.

A lo largo del ensayo, la autora cita elementos que contribuyen a la infelicidad y, también, algunas causas de insatisfacción laboral. Para ello, se remite a Rodríguez (2010), quien afirma que algunas de las causas que generan insatisfacción laboral y, por consiguiente, motivan las actitudes negativas en el entorno laboral son:

- sentirse utilizado y no reconocido
- un ambiente físico y emocional pobre
- falta de un sentido de logro o realización
- no sentirse parte del equipo o del lugar de trabajo
- la improbabilidad de aplicar sus conocimientos
- percibir el salario como injusto, exceso de tareas.

Para que dentro de las organizaciones exista armonía es necesario desarrollar una cultura laboral positiva, tornándose de vital importancia para la felicidad y para el compromiso del empleado con su labor. Las actitudes positivas se transmiten rápidamente. Los grupos de empleados que manifiestan experimentar más emociones positivas, como la felicidad, se representan como más colaboradores y su rendimiento laboral es significativamente mejor (Rodríguez y Sanz [2011] en Cardona Londoño, 2016).

Al ser reconocido y valorado, tanto la labor como su autoestima aumentan, por ende, esto se reflejará en su desempeño laboral. Es importante tener en cuenta en la cultura de la felicidad, que el humor juega un papel importante. Se sabe que el humor incide de forma directa en la comunicación y cohesión de los empleados, así como en su satisfacción personal, la productividad y la creatividad (Linati [2014] en Cardona Londoño 2016).

A medida que en el trabajo haya mayor placer, se puede hablar de mejor desempeño en la relación interpersonal lo que repercute también en la salud física. A su vez, la autora hace hincapié en que la felicidad se reproduce mediante el contagio emocional siendo que una persona siente e interioriza emociones similares a las que observa en otra.

En enero del 2006, en un *blog* denominado “Territorio Knowmad”, se publicó un artículo respecto a la gestión de la felicidad que comenzaba de la siguiente manera:

¿Jugamos un partidito antes de empezar?, dice al entrar a un lugar donde hay una mesa de ping-pong, unos sillones y un ventanal por el que se cuele el sol. Sí, acá trabaja Daniel Cerezo. Un ambiente distendido que ayudó a crear desde que lo ascendieron a Gerente de Felicidad y Cultura de Páez, una empresa argentina que fabrica alpargatas. ¿Qué hace un Gerente de Felicidad, quizás el único del mundo?: Armamos una vida feliz. Esta empresa se propone ser la más amada del mundo. Para eso, la gente que trabaja acá tiene que amar lo que hace. Yo me ocupo de eso: de mimarlos, de que la pasen bien. De escucharlos y saber qué les pasa. De generar proyectos para que el clima de laburo sea lindo y que los empleados estén motivados. Uno se pasa el 70 % de su vida en el trabajo. Y si yo puedo lograr que ese 70 % sea agradable, la calidad de vida de las personas mejora” (Scelso, 2016).

Entonces, de eso se trata este posicionamiento, se enfoca en la idea de que un trabajador feliz es un trabajador motivado. Dejando de lado la concepción prehistórica

de considerar al trabajador como un recurso o capital, ellos constituyen personas con talento y es allí donde se debe enfocar, identificándolo y desarrollándolo para construir proyectos sólidos y a largo plazo.

Desde este enfoque se trabaja concibiendo:

- Liderazgo: jefatura a puertas abiertas que promueven vínculos con tendencia a la horizontalidad. Relaciones amistosas, comunicación multidireccional.
- Participación: trabajadores que participan en las decisiones sobre cambios o mejoras, de acuerdo a lo que ellos perciben en su día a día.
- Conciliación: equilibrio entre lo personal y lo laboral.
- Sentido del trabajo: que los empleados entiendan su trabajo como un aporte de valor a la gente y a la organización.

Las personas se encuentran en una búsqueda permanente de bienestar en el ámbito laboral y, la gerencia de la felicidad, apunta a responder esta necesidad.

Bajo este paradigma, un gerente de la felicidad trabaja en:

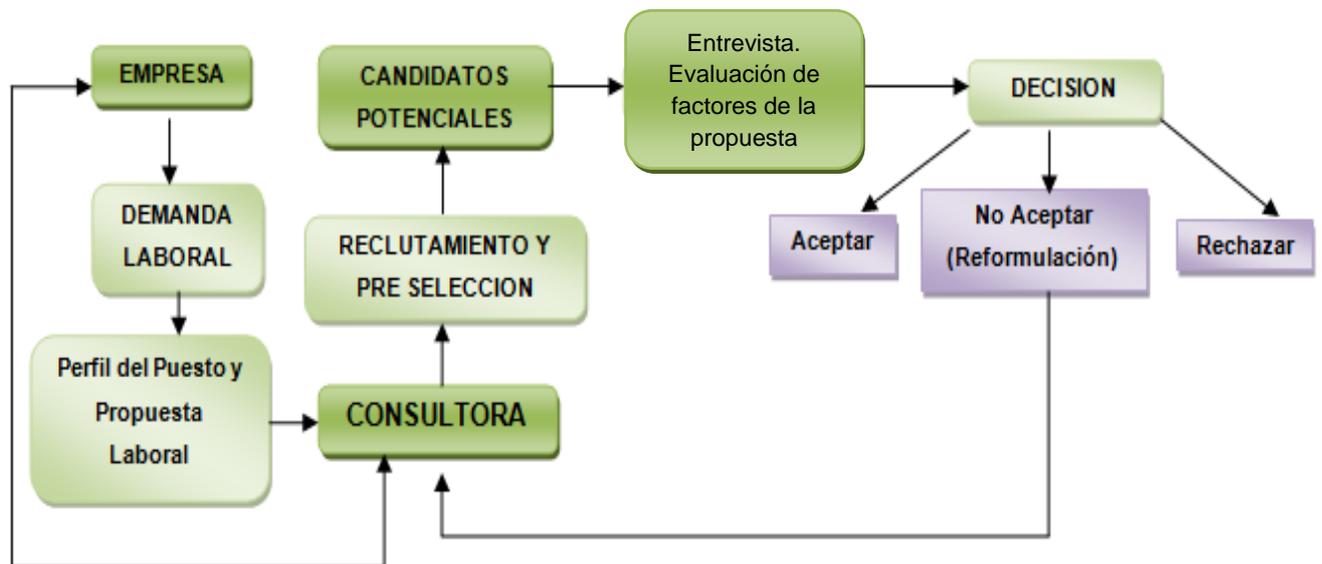
- Diseñar e implementar iniciativas de motivación.
- Fomentar el respeto en el ámbito laboral.
- Desarrollar canales de comunicación con los empleados.
- Atender las inquietudes de cada miembro del equipo.
- Promover un ambiente laboral tendiente a evitar el estrés.
- Infundir optimismo y sentido de pertenencia entre los empleados.

Trabajar en iniciativas que tiendan a trasladar la percepción de “empresa feliz” a sus clientes (Scelso, 2016).

## El proceso de selección en la consultora y sus actores: la empresa-cliente, la consultora y los candidatos-potenciales

El siguiente esquema representa el circuito de cómo se lleva a cabo el proceso de selección en *Hand Selection*, desde donde se origina, qué actores participan en él, hasta que llega a su final.

Figura 8: El proceso de selección y sus actores



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar los tres conceptos fundamentales que articulan el proceso de selección en *Hand Selection*.

- 1- Empresa-cliente
- 2- Consultora, *Hand Selection*
- 3- Candidato-potencial

El proceso de selección se inicia a través de una necesidad de la compañía, empresa-cliente de la consultora, de cubrir una vacante, ya sea esta generada por la existencia de un puesto nuevo o por la rotación en alguno existente.

En terminología de economía laboral, las empresas son quienes demandan/requieren mano de obra y los trabajadores son quienes ofrecen y ponen a disposición su fuerza laboral. Es decir que la demanda laboral, corresponde a "la cantidad de trabajadores que

las empresas o empleadores están dispuestas/os a contratar" (Beker y Mochón Morcillo, 2006: 157).

La necesidad de demanda de personal puede tener diferentes orígenes y estos pueden ser de índole interno o externo. Según Rasello y Zulliani (2001), dicha necesidad puede ser generada por tres causas, que se visualizan en el cuadro dispuesto a continuación:

Tabla 5: Orígenes de las necesidades de demanda

Externas	Internas	Fuerza de trabajo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Economicos</li><li>• Politicos, sociales y legales</li><li>• Avances Tecnologicos</li><li>• Competencia (Imitacion)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estrategico</li><li>• Ventas y pronosticos de produccion</li><li>• Nuevos productos</li><li>• Reorganizacion y rediseño de puestos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jubilaciones y renuncias</li><li>• Rotacion y ausentismo</li><li>• Despidos</li><li>• Muerte</li></ul>

Fuente: Guía de Estudios Rasello y Zulliani (2001)

Siguiendo a los autores, desde el enfoque de sistemas, se deduce que las empresas se encuentran inmersas en un contexto que influye directamente sobre todos los procesos que en ellas se llevan a cabo y, a su vez, estos generan impacto en el medio donde se encuentran. Las causas externas de la necesidad de demanda constituyen uno de esos impactos. Hacen referencia a situaciones o factores presentes en el entorno donde se encuentra inmersa la organización a las cuales esta debe responder. Alinear sus estrategias de marketing a las de la competencia para no disminuir su presencia en el mercado, situación que requiere la contratación de personal calificado para llevar a cabo procesos innovadores, puede ser un claro ejemplo de estas.

Las causas internas están vinculadas a necesidades que surgen producto de la propia actividad que lleva a cabo la institución, generando así la necesidad de realizar cambios o adaptaciones para poder llevarlos a cabo. Se presentan en el caso de una organización que se encuentra en una situación donde debe enfrentar un mayor pronóstico de ventas que el estimado y, por ello, necesita ampliar la dotación de personal. Lo mismo ocurre cuando se lanza una nueva línea de producto en donde no solo varía la cantidad de personal requerido sino también es necesaria una mayor diversificación de perfiles.

La tercera causa también se origina por factores internos a la organización, se encuentra regida por la movilidad del personal en su interior. Dichos movimientos, entre los más frecuentes, pueden ser rotación del personal, elevado ausentismo, despidos, jubilaciones, muerte del personal. En dichas situaciones se generan vacantes que deben ser cubiertas, ya sea de manera permanente o mediante otras modalidades de contrato, con el objetivo de garantizar la continuidad de tareas y el correcto funcionamiento de la estructura.

La necesidad de personal es transmitida a la consultora para que esta lleve a cabo el proceso de reclutamiento y pre selección de candidatos-potenciales y, así, cubrir la vacante en cuestión. Luego de comenzar el proceso de reclutamiento y de haber realizado las primeras entrevistas, generalmente, *Hand Selection* intenta presentar una terna (tres postulantes) a la empresa-cliente para que esta pueda elegir entre distintas opciones. Las empresas-cliente proporcionan el perfil del puesto a cubrir y, en conjunto, formulan la propuesta laboral que la consultora comunica a los candidatos-potenciales, es decir, aquellos que participan en el proceso de selección y cumplen los requerimientos del puesto vacante.

De acuerdo a Rasello y Zulliani (2001), el perfil del puesto está compuesto por la especificación y la descripción del puesto:

La especificación del puesto constituye un constructo que comprende los aspectos personales, conocimientos, aptitudes y destrezas requeridas por la posición. Mientras que el detalle de las principales tareas, actividades y funciones a desarrollar, responsabilidades y obligaciones del puesto, los objetivos a cumplir y su ubicación en el organigrama de la compañía, están comprendidas en la descripción del puesto.

Teniendo como base lo anterior, se formula la propuesta laboral, que es el ofrecimiento de trabajo que se le realiza a un candidato-potencial para atraerlo a participar en un proceso de selección, persiguiendo el objetivo de que tome la decisión de aceptarla y, consiguientemente, pasar a ser parte de la empresa-cliente.

Las partes que conforman las propuestas de trabajo son:

- ✓ Actividades y funciones a desempeñar, obtenidas en el relevamiento del perfil del puesto: tareas, responsabilidades (sobre objetos, de personal, de dinero), obligaciones y alcance de estas.

- ✓ Beneficios e incentivos. Estos incluyen premios por productividad, obra social prepaga, comedor en planta, viajes empresariales, capacitaciones.
- ✓ Remuneración, representa la contraprestación que otorga la empresa a los empleados por los servicios prestados, cumpliendo los requisitos de equidad interna (en relación a la estructura salarial de la empresa) y externa (en relación al valor del puesto en el mercado).

El salario, como lo establece la Ley de Contrato de Trabajo (L.C.T.) N° 20.477 en su Capítulo I “Del sueldo o salario en general”, Artículo 103, se define de la siguiente manera:

(...) se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél (Parada, Errecaborde y Cañada, 2007).

Los beneficios que ofrecen las empresas en sus propuestas laborales son muy variados y constituyen aquellas prestaciones cuyo objeto es mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La L.C.T. 20.477, en su Artículo 103 Bis, detalla en relación a estos:

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo (Parada, Errecaborde y Cañada, 2007).

De los beneficios que pueden ofrecer las empresas a sus colaboradores están los regulados por la ley, descriptos en el párrafo anterior, o por el Convenio Colectivo que encuadre la actividad de cada empresa en particular, pero también aparecen aquellos que constituyen una política empresarial que procura la motivación de las personas, también denominada “Política de beneficios”. De esta manera, las empresas cuentan con esta herramienta que intenta atraer o retener a las personas que trabajan allí. Entre estos beneficios, aparecen algunos como:

- Cobertura médica diferencial o medicina prepaga
- Pago de aranceles de instancias de formación superior
- Capacitaciones dentro de la compañía
- Premios, bonos.

Los dos últimos componentes de la propuesta son los que, generalmente, las empresas-clientes disponen de mayor margen de flexibilidad para negociar con los candidatos potenciales. A su vez, algunos de los factores componentes de las propuestas de trabajo que se analizan en este proyecto se desprenden de estas puntualmente y otros de las características y políticas de la empresa-cliente.

Es necesario que la empresa-cliente brinde toda esta información detallada para que la consultora pueda iniciar el proceso de selección. Esta última brinda el servicio de búsqueda y preselección de candidatos, la contratación de los empleados se realizan de manera directa con la empresa-cliente.

La selección de personal es *“un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”* (Noya, Hierro Diez y Jiménez Bozal, 1997: 54).

Siguiendo a Alles (2001), *“una organización primero identifica sus candidatos, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen: no solo elige la empresa, también el postulante”* (2001: 113). A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no solo uno: *“Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas de solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”* (2001: 113).

Recibido el requerimiento se procede a la etapa de reclutamiento que, según Alles (2001), se define como *“un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo (...)”* (2001: 175). Los métodos de reclutamiento son cada vez más diversos y requieren de recursos imaginativos de quienes los lleven a cabo. Para Alles (2001), en estos procesos es muy importante la imagen institucional y esa fortaleza constituye un gran atractivo para los candidatos-potenciales.

La consultora publica los avisos que actualmente gracias al avance tecnológico y a la posibilidad de implementar en el ámbito laboral las nuevas TIC, ha crecido el número de herramientas que permiten atraer mayor cantidad de candidatos, ya sea por las bolsas de empleo o las redes sociales profesionales. Las bolsas de empleo que se utilizan son *Computrabajo* y *Zonajobs*, también para procesos en la ciudad de Córdoba se estilan los avisos clasificados del diario *La Voz del Interior*.

Dentro de las redes sociales profesionales, la de preferencia es *LinkedIn*, donde se hacen publicaciones en los grupos profesionales, también es común que se envíen las propuestas laborales a las personas de la red con perfiles similares a los buscados.

De la calidad y claridad del aviso publicado, dependerá la cantidad y calidad de postulaciones recibidas.

Preseleccionados los CV que se ajustan al perfil requerido, se procede a realizar una primera entrevista telefónica cuyo objetivo es corroborar datos básicos del postulante, despejar dudas que puedan surgir y, en caso de que resulten aptos, ellos continúan en proceso y se cita a una primera entrevista personal. Se trata de una entrevista semi-estructurada donde se indaga sobre aspectos personales, de formación académica, idiomas, experiencia profesional, expectativas laborales, económicas y particularidades de la posición a cubrir.

En esta instancia, si el candidato-potencial se acerca al perfil personal y profesional buscado, se le realiza la propuesta laboral frente a la cual se pueden dar tres situaciones. Estas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Posibles situaciones frente a una propuesta laboral

ACEPTACIÓN	NO ACEPTACIÓN	RECHAZO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se avanza en el proceso con el candidato-potencial preseleccionado. Se gestiona entrevista con la empresa -cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El candidato-potencial NO acepta la propuesta pero está dispuesto a negociar los ítems en desacuerdo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El candidato-potencial decide no participar en el proceso de selección, sin posibilidad de negociación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

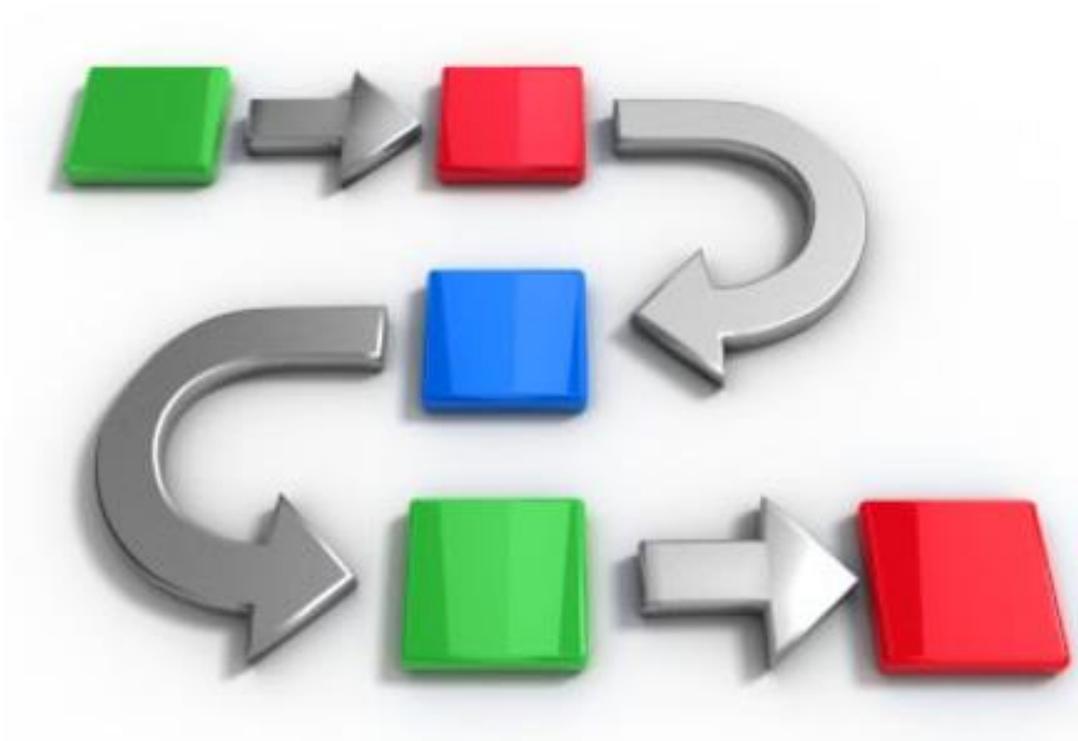
En estas circunstancias, el equipo de analistas de selección de la consultora actúa meramente como nexo entre las partes, es decir, no posee poder de decisión sobre los aspectos de la propuesta, sino que su accionar consiste en brindar soporte a la negociación.

Es menester contar con la totalidad de información del puesto y de la empresa-cliente para realizar un proceso eficaz, gran parte va a estar determinado por los interlocutores, en este caso por los selectores, quienes deben ser capaces de transmitir correctamente la propuesta, como también tener claros qué aspectos de esta pueden llegar a ser negociables. Esto último debe estar previamente establecido en el relevamiento del perfil o bien a través de una comunicación constante con las empresas-clientes.

Los principales protagonistas de esta investigación son, entonces, los candidatos-potenciales que constituyen la oferta laboral de la consultora. Son todas las personas que cumplen con los requisitos determinados por el perfil del puesto a seleccionar, que están en condiciones de trabajar y se encuentran en búsqueda laboral o no, en caso de que se realice *headhunting* (caza de talentos).

## Capítulo 4

### Metodología y análisis de los datos recolectados



## Aspectos metodológicos generales

En este capítulo se refrescan y aclaran aspectos metodológicos que condujeron este proyecto.

Para realizar el análisis de la decisión de aceptación, no aceptación o rechazo, se definió como unidad de análisis a los candidatos-potenciales que aspiraron a puestos con características de “mandos medios”, durante el año 2015, con un promedio de edad de 33 (treinta y tres) años, que va desde 28 (veintiocho) años hasta 46 (cuarenta y seis) años y que fueron contactados en los procesos de reclutamiento que la consultora llevó adelante.

Aquí es necesario aclarar que los puestos denominados “mandos medios” son los que se encuentran, justamente, en el medio de la alta gerencia y el personal más operativo de las empresas, actuando como nexo entre estas partes de las estructuras jerárquicas. Quienes tienen mayores posibilidades de proyectarse laboralmente como mandos medios son personas que poseen formación de carácter universitario y tienen una trayectoria tal que les permite posicionarse desde esas fortalezas y poder negociar sus condiciones de contratación con el empleador. Requieren un determinado nivel de educación formal, aptitudes, actitudes, destrezas y experiencia, lo que constituyó el filtro que se consideró para determinar la unidad de análisis de este trabajo.

El alcance del estudio es exploratorio, de acuerdo a la definición que establecen Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista (2006). Siguiendo a los autores, el tipo de diseño que se adaptó al proyecto, en función al propósito de este, fue definido como no experimental, transeccional, exploratorio. En primer lugar, es no experimental, porque no se realizó manipulación de las variables a medir, sino que accediendo a la base de datos de los candidatos-potenciales que participaron en los procesos de selección durante el 2015 en *Hand Selection*, se les entregó por correo electrónico una encuesta semi-estructurada donde ellos, sin ser persuadidos ni influidos por otros agentes, puntuaron los factores de acuerdo a la importancia otorgada al momento de aceptar, no aceptar o rechazar una propuesta laboral. En segundo lugar, es transeccional porque los datos fueron recolectados en un momento puntual y único durante los meses de agosto y septiembre del 2016. Y, por último, es exploratorio, en

principio, porque la investigación plantea una problemática actual que en la ciudad de Córdoba no ha sido muy desarrollada hasta el momento.

### ***Población y muestra***

La población estuvo compuesta por 200 (doscientos) postulantes que participaron en entrevistas de trabajo durante el 2015 en la consultora *Hand Selection* para puestos denominados "mandos medios". De ellos, se tomó una muestra de 50 (cincuenta) postulantes, definida de manera aleatoria y con carácter no representativa.

Tabla 7: Población y muestra

Población	N	200
Muestra	n	50

Fuente: Elaboración propia

El enfoque que se utilizó fue mixto predominando las características del enfoque cualitativo. Se identificaron las variables independientes, aquellas que ya se encontraban definidas al momento de la recolección de datos. Estas son, entre otras, edad, género, estado civil. A la vez, se definieron las variables dependientes, que son las posibles respuestas de aceptación, no aceptación o rechazo.

Por otro lado, desde el enfoque cualitativo, se identificaron las categorías de análisis y su correspondiente escala de ponderaciones.

Una vez recolectados los datos, se realizaron análisis e interpretaciones de estos, utilizando tablas de frecuencia, gráficos y cálculo de medidas analíticas mediante el programa de procesamiento de datos *IBM SPSS Statistics 23* (enfoque cuantitativo). Todo lo anterior permitió obtener información sobre los factores (categorías de análisis) de preferencia, para los candidatos, que influyen en la decisión de aceptar, no aceptar o rechazar una propuesta laboral (se hace imperioso aclarar que, en términos metodológicos y en coherencia con el título de este trabajo, cuando se habla de

categorías de análisis, se mencionan indistintamente los términos "categoría de análisis" y "factor").

### ***Detalle de las Variables:***

#### ***Independientes***

Las variables independientes se utilizaron para categorizar a los integrantes de la muestra y, de esa manera, ir identificando las respuestas en función a dichas categorizaciones. Estas son:

1. Edad
2. Género
3. Puesto al que aspira en su carrera profesional al momento de hacer la encuesta
4. Rubro/industria al que pertenece
5. Estado civil
6. Familiares a cargo

#### ***Dependientes***

Las variables dependientes son las que se encuentran en función de las independientes. Es decir, las respuestas que se obtuvieron dependen de las características de las variables independientes.

#### ***Definiciones de las categorías de análisis***

Se determinó un total de 14 (catorce) categorías de análisis en función a las que, con frecuencia, forman parte de las propuestas laborales y, a nivel mercado, se entiende que son las que están en negociación constante, tanto por los empleadores como por quienes se encuentran en búsqueda laboral. Las categorías de análisis corresponden a los factores que componen las propuestas de trabajo. Estas son:

1. Flexibilidad horaria:

Este concepto hace referencia al horario de la jornada laboral: ingreso, egreso, extensión, cantidad de horas a cumplir diaria, semanal o mensualmente. Quienes procuran este tipo de característica en su empleo, contemplan la posibilidad de cumplir con su trabajo sin tener un riguroso horario. Incluye formas de trabajo desde la casa, medición del trabajo por actividades u objetivos a cumplir, entre otras.

2. Desafíos que plantea el puesto:

Esta categoría se refiere a la posibilidad de desarrollo de capacidades, habilidades, competencias, que promuevan el desarrollo profesional y laboral. Se vincula a los objetivos que plantea el puesto, los cuales deben ser medibles, alcanzables y desafiantes. Se entiende que las personas que aspiran a puestos de trabajo con estas características están dispuestas a participar de ambientes que se mueven en constante dinámica, en búsqueda de elementos que le permitan resolver las situaciones que se le presentan, lejos de la monotonía, la simplicidad y mecanicidad de tareas. A su vez se incorpora la posibilidad de desarrollar la creatividad.

3. Trabajo en equipo

Este concepto se refiere a la cooperación y trabajo conjunto, que respete las diferencias de cada miembro e integre sus capacidades y habilidades entendiendo el concepto de sinergia, donde la sumatoria de la acción de las partes genera un resultado multiplicador. En estas metodologías de trabajo se procede a la identificación de las fortalezas con las que cuenta cada integrante para potenciar los resultados de lo que se lleve a cabo. Se relaciona también con la presencia de un liderazgo adecuado, que promueva e incentive a los integrantes de los grupos acompañándolos en el desarrollo de sus tareas y en su crecimiento.

#### 4. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado

En el mercado de trabajo se entiende que existe una remuneración establecida en función a las características del puesto de trabajo. Para la determinación de esta se consideran: las responsabilidades del puesto, la complejidad de tareas y funciones que debe desarrollar, su ubicación en la escala jerárquica -y si dicha ubicación contempla o no personal a cargo- la extensión o modalidad de la jornada de trabajo, entre otras características.

A su vez, dicha remuneración debe responder a la equidad interna (dentro de la organización, considerando la estructura y la escala salarial que esta posee) y externa (en el mercado de trabajo, a puestos semejantes les corresponden similares remuneraciones) que debe tener la misma. Al mismo tiempo, desde el punto de vista del empleado, el concepto de equidad se construye también en términos de esfuerzo, educación, entrenamiento, tolerancia a situaciones adversas (Lesta, 2003).

La importancia de esta categoría de análisis se midió con la misma escala cualitativa utilizada para las demás.

#### 5. Remuneración variable o por objetivos

La remuneración variable o por objetivos, siguiendo lo que propone Lesta (2003), constituye una modalidad de compensación variable que -manteniendo la compensación fija recibida por el empleado- consiste en un pago sujeto al desempeño individual o grupal, generalmente, en función al cumplimiento de metas u objetivos previamente establecidas.

Esta modalidad tiene como finalidad mantener al trabajador motivado para su cumplimiento, viéndose beneficiadas con esto ambas partes de la relación laboral. Se entiende que las metas u objetivos deben ser desafiantes para la persona y cumplir con el requisito de medibles y alcanzables para que la metodología cumpla su propósito. En la actualidad, muchas empresas utilizan esta herramienta como estrategia para la motivación lo que conduce al logro de los objetivos empresariales.

## 6. Capacitación *In Company*

La capacitación *In Company* es una herramienta utilizada por las empresas para la incorporación y/o actualización de los conocimientos de sus colaboradores y, a su vez, puede convertirse en una política organizacional.

Su metodología consiste en llevar adelante instancias educativas dentro de la organización, es decir, utilizando las instalaciones de la empresa y, generalmente, son llevadas a cabo durante las respectivas jornadas de trabajo.

Siguiendo a Blake (2001) la capacitación tiene una función de servicio dentro de una institución, pudiendo esta hacer énfasis en el desarrollo de las personas o en el desempeño de la tarea que estas lleven a cabo. Las temáticas que se aborden a través de dicha herramienta surgen de la necesidad particular que identifique la organización y que motive su desarrollo.

## 7. Comedor en planta

Esta categoría hace referencia al beneficio de brindarles a los empleados de una institución, principalmente, el almuerzo. Algunas empresas incorporan, como complemento, desayuno y merienda, considerando la extensión y ubicación de las jornadas de trabajo. Fuera de lo que está establecido en relación a este concepto por los convenios colectivos que enmarcan cada rubro o actividad, este factor constituye un beneficio enfocado en el servicio a los colaboradores, con el objetivo de aportar a la mejora de su calidad de vida laboral.

## 8. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga

Otro componente del paquete de beneficios que puede tener una empresa es el referido a la cobertura médica. Generalmente, las obras sociales a las que se derivan los aportes suelen ser las denominadas sindicales (en relación al rubro o actividad de la empresa) y una característica de estas es que sus planes poseen una cobertura médica básica. Para acceder a obras sociales con planes de más amplia cobertura o a una cobertura médica más completa (medicina pre paga), los empleados deben hacer el

traspaso de sus aportes y, en la mayoría de los casos, abonar el monto que surge de la diferencia entre sus aportes y el costo total del plan. En este aspecto, las empresas pueden hacer convenios con estas instituciones que ofrecen cobertura médica para disminuir los costos y, de esta manera, afrontarlos con el fin de brindar a sus colaboradores otro factor que mejore su calidad de vida y la de su familia.

#### 9. Guardería en planta o pago de la misma

Tanto mujeres como hombres que tienen hijos de corta edad suelen necesitar ocupar personal que cuide de ellos, o bien llevarlos a guarderías, mientras se encuentran cumpliendo con su horario de trabajo. Frente a esta necesidad, muchas compañías optan por generar espacios destinados al cuidado de hijos de empleados dentro de sus instalaciones – lo que generalmente sucede cuando el tamaño y la cantidad de personal empleado lo ameriten- o, de lo contrario, destinan un monto de dinero con estos fines a cada empleado que lo requiera. Este factor constituye un beneficio destinado a la satisfacción de una necesidad imperante en colaboradores con estas realidades personales y familiares.

#### 10. Acceso a educación superior ( Especializaciones, Pos títulos, Maestrías)

Los profesionales que ocupan posiciones de mando medio en una institución, por lo general, suelen haber alcanzado como base títulos de grado, situación que les brinda la posibilidad de continuar especializándose en su área. Las especializaciones, los pos títulos o las maestrías constituyen instancias de educación superior, es decir, por encima de estos niveles de grado y, por considerarse muy valiosas a nivel académico, acceder a ellas suele ser costoso. Las empresas que cuentan con personal altamente formado y que apuesta a la actualización del conocimiento de sus colaboradores obtienen gran prestigio a nivel mercado. Tanto es así que existen empresas que optan por ofrecer como beneficio a sus colaboradores el pago de los aranceles de estos niveles de formación superior.

## 11. Desarrollo de carrera

Categoría que se refiere a la ruta que puede trazarse en función a las posiciones a ocupar por una persona, procurando la promoción de esta dentro de una institución. Se entiende que esas posiciones son cada vez más desafiantes para la persona por lo que su alcance implica un mayor y mejor desarrollo profesional. Las empresas que enfocan su mirada en este tipo de herramientas se interesan por el desarrollo del capital humano y esta modalidad de gestión atrae a las personas a trabajar allí.

Constituye una actividad estratégica, clave para alcanzar los objetivos empresariales, y útil para las empresas que buscan crecimiento, atracción y retención del talento.

## 12. Condiciones de Higiene y Seguridad

Este factor se refiere a las condiciones físicas o edilicias donde se desempeñará el trabajo. Como se sabe, para su habilitación y funcionamiento, las instituciones deben cumplir normativas de higiene y seguridad reguladas por los decretos pero, no en todos los casos, su cumplimiento resulta generando lugares atractivos para el trabajo. Existen compañías donde su ambiente es sucio, ruidoso, hostil, por ende, poco atractivos para el personal.

## 13. Clima laboral

Para la definición de esta categoría se toma como referencia a Sandoval Caraveo (2004), en su ensayo sobre "*Concepto y dimensiones del clima organizacional*", quien lo describe como:

"El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos" (2004: 84).

Este constructo se encuentra referenciado por las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas, directa o indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y repercuten en el comportamiento laboral. El clima laboral

interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, entonces, de esta manera, se vincula con el trabajo en sí, el ambiente donde este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Mansilla, 2005).

Es menester distinguir que las características de la organización son relativamente perdurables en el tiempo, difieren entre una y otra empresa y dentro de las distintas áreas de una misma empresa, por lo tanto, el clima laboral que se genera posee esta impronta (Sandoval Caraveo, 2004).

#### 14. Prestigio y/o trayectoria de la empresa contratante

Este factor se refiere a la reputación o fama que tienen las empresas. A nivel de mercado laboral, se entiende que existen instituciones que por sus años de trayectoria, por ser de carácter multinacional o ser una gran empresa, trabajar allí aporta un valor agregado. A su vez, la imagen de la corporación, que está condicionada por sus prácticas a nivel social, su presencia en el mercado, su aporte o colaboración en el entorno, también repercuten en la construcción de su prestigio.

Esto genera que las personas opten por un empleo en el que mas allá del puesto en sí, se elige en función a la institución donde se desempeñará, ya que el prestigio de ésta se traduce en prestigio de la carrera profesional.

#### ***El instrumento de recolección de datos***

Finalizada la descripción de las categorías de análisis, con respecto a las técnicas de recolección de datos, el instrumento determinado para tal fin fue la encuesta semi-estructurada (puede consultarse el formato de la encuesta en el anexo, al final de este trabajo). Como se dijo anteriormente, la encuesta se envió a los participantes de la muestra por correo electrónico, utilizando la opción de *GoogleForm* (formularios para encuestas), disponible en *Google Drive*. Su diseño consistió en 3 (tres) secciones:

a. En la primera sección, se interrogó a los participantes para que se identifiquen en función de las variables independientes:

1. Edad
2. Género
3. Puesto al que aspira en su carrera profesional al momento de hacer la encuesta
4. Rubro/industria al que pertenece
5. Estado civil
6. Familiares a cargo

En relación a estas variables, para su análisis, se define su operacionalización:

1. La “edad” se utilizó como medio para identificar cuántos integrantes de la muestra pertenecen a la generación Y, y cuántos pertenecen a la generación X. Las categorías para su análisis son: Generación X y Generación Y.
2. El “género” indicó cuántas personas encuestadas son de sexo femenino y cuántas de sexo masculino. Las categorías para su análisis son: “Femenino” y “Masculino”.
3. Los “familiares a cargo” indican si los participantes tienen o no tienen hijos, independientemente de su estado civil. Las categorías para su análisis son: “Sí” y “No”.

La pregunta relacionada al “puesto al que aspira” pretendió identificar qué puesto o posición ocupaba o buscaba ocupar, dependiendo de cómo visualiza su carrera profesional. La respuesta a esta indagación actúa como una variable de control de la relación entre la ocupación actual del postulante y su pretensión y posibilidad de acceder a una posición con las características de “mando medio”.

La variable “rubro/industria” al que pertenece o aspira se incorporó con el objetivo de obtener información sobre las preferencias en los distintos sectores, pero, es menester aclarar que la misma no se consideró para el análisis debido a la variedad de rubros a los que pertenecen los encuestados. En la variable “Estado civil”, no se encontraron diferencias notables en las ponderaciones.

b. En la segunda sección, se desplegaron las 14 (catorce) categorías de análisis sobre las cuales se decidió encuestar. La consigna que se indicó para las respuestas fue:

“Teniendo en cuenta su necesidades, expectativas, intereses, formación, solicitamos indique el nivel de relevancia que poseen los factores que a continuación se detallan, en función de la escala que se presenta, al momento de decidir sobre una propuesta laboral”. Tal como se expresa, a cada variable se le asignó una escala para que los participantes opten por la ponderación que le otorgan a cada una. Dicha escala se compuso de 5 (cinco) niveles que van desde “Muy importante”, “Importante”, “Indiferente”, “Poco relevante” y “No tiene relevancia”. En algunos factores, las primeras 2 (dos) puntuaciones se denominaron “Muy relevante” y “Relevante”. Dicha diferenciación responde solamente a cuestiones de redacción. Para el análisis, las categorías “Muy importante” e “Importante” se consideran iguales a las de “Muy relevante” y “Relevante”, respectivamente.

c. En la tercera sección, se desarrollaron preguntas para identificar la presencia de factores considerados innegociables; es decir, que para el encuestado deben estar presentes sí o sí en la propuesta de trabajo y, a su vez, se indagó sobre la preferencia y su respectivo orden de acuerdo a 3 (tres) factores considerados innegociables.

Luego, se plantearon dos preguntas en las cuales se detalló un total de 4 (cuatro) factores en cada una para que quien responda pueda optar entre ellos y, de esta manera, determinar la importancia entre los factores relacionados a la remuneración entre otros ajenos a esta misma. El objetivo de estas preguntas era continuar identificando la relevancia del factor remuneración en relación a los otros factores componentes.

En esta sección, se incorporó también la opción de que el encuestado pueda sugerir la presencia de otros factores que considere relevantes, pero que no habían sido contemplados en la encuesta.

Por último y una vez recolectados los datos, se dio inicio al análisis descriptivo, donde los datos fueron procesados y se presentan en el capítulo siguiente.

Para realizar el análisis de datos, fue necesaria la unificación de las categorías que se establecieron para identificar la importancia de los factores componentes de las propuestas de trabajo. En función a dicha importancia, fue posible identificar cuáles factores conducen a la aceptación, no aceptación o rechazo de dichas propuestas.

### ***Especificaciones para el análisis de datos***

De los 5 (cinco) niveles de la escala de ponderación que se ofrecieron para la determinación de la importancia de los factores (categorías de análisis), se determinó, en función a los resultados y a la necesidad de optimizar el análisis, que estos quedarían simplificados en 3 (tres):

- Muy importante
- Importante
- Indiferente

La importancia de los factores determina el nivel de aceptación de las propuestas de trabajo. Los considerados “Muy importantes” se vinculan con una mayor aceptación, los “Importantes” generan el espacio de negociación de los factores componentes de las propuestas y los considerados “Indiferentes” no influyen en la decisión.

De los 50 (cincuenta) participantes que conformaron la muestra, se obtuvieron 46 (cuarenta y seis) respuestas válidas, ya que 4 (cuatro) se descartaron por considerarse inválidas. En consecuencia, las 46 (cuarenta y seis) respuestas válidas representan el 100 % de los datos obtenidos y la base sobre la que se realiza el análisis estadístico.

## Análisis de los datos

### *Características generales de la muestra*

En la siguiente tabla se representan las cantidades y porcentajes de las características de la muestra:

Tabla 8: Características de la muestra

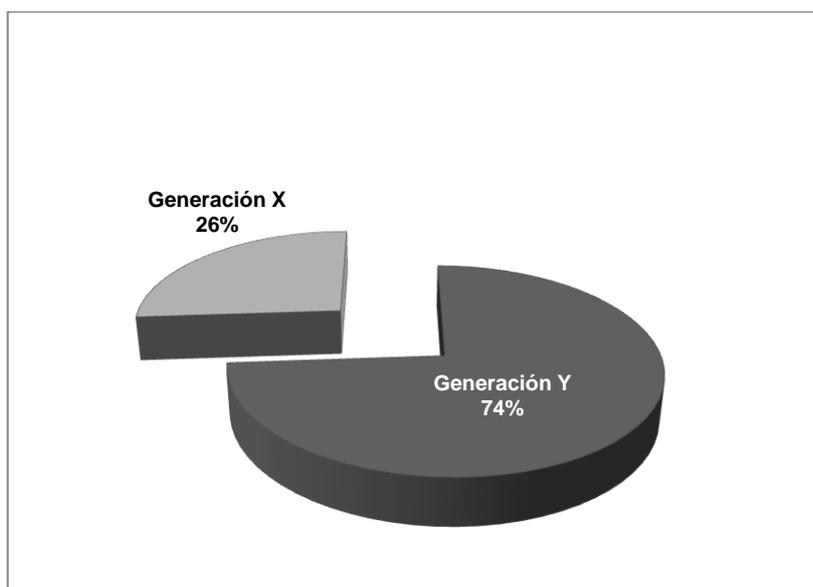
Total de la Muestra							
46				100 %			
Mujeres				Hombres			
19 41 %				27 59 %			
Generación X		Generación Y		Generación X		Generación Y	
3		16		9		18	
6 %		35 %		20 %		39 %	
Con Hijos	Sin Hijos	Con Hijos	Sin Hijos	Con Hijos	Sin Hijos	Con Hijos	Sin Hijos
1	2	2	14	5	4	5	13
2 %	4 %	4 %	31 %	11 %	8 %	11 %	29 %

Fuente: Elaboración propia (2017)

De las 46 (cuarenta y seis) respuestas obtenidas, se realizó un desglose de su contenido para poder ir determinando cuales eran las características de la muestra. Esta estuvo conformada por 19 (diecinueve) mujeres y 27 (veintisiete) hombres, es decir, que el 41 % (cuarenta y uno) de las encuestas fueron respondidas por personas de género femenino y el 59 % (cincuenta y nueve) restante las respondieron personas de género masculino.

De los 46 (cuarenta y seis) miembros que conformaron el 100 % (cien) a analizar, 12 (doce) pertenecen a la generación X y 34 (treinta y cuatro) pertenecen a la generación Y. Dicho en porcentajes, el 26 % (veintiséis) de los participantes son de la generación X y el 74 % (setenta y cuatro) son de la generación Y. El siguiente gráfico representa sus porcentajes sobre el total de la muestra:

Gráfico 1: Porcentajes que representa cada grupo generacional sobre la muestra



Base de cálculo: Total de miembros de la generación X (12) y total de miembros de la generación Y (34), sobre las 46 (cuarenta y seis) encuestas.

A su vez, en cada generación fue necesario identificar las características de género que las componen.

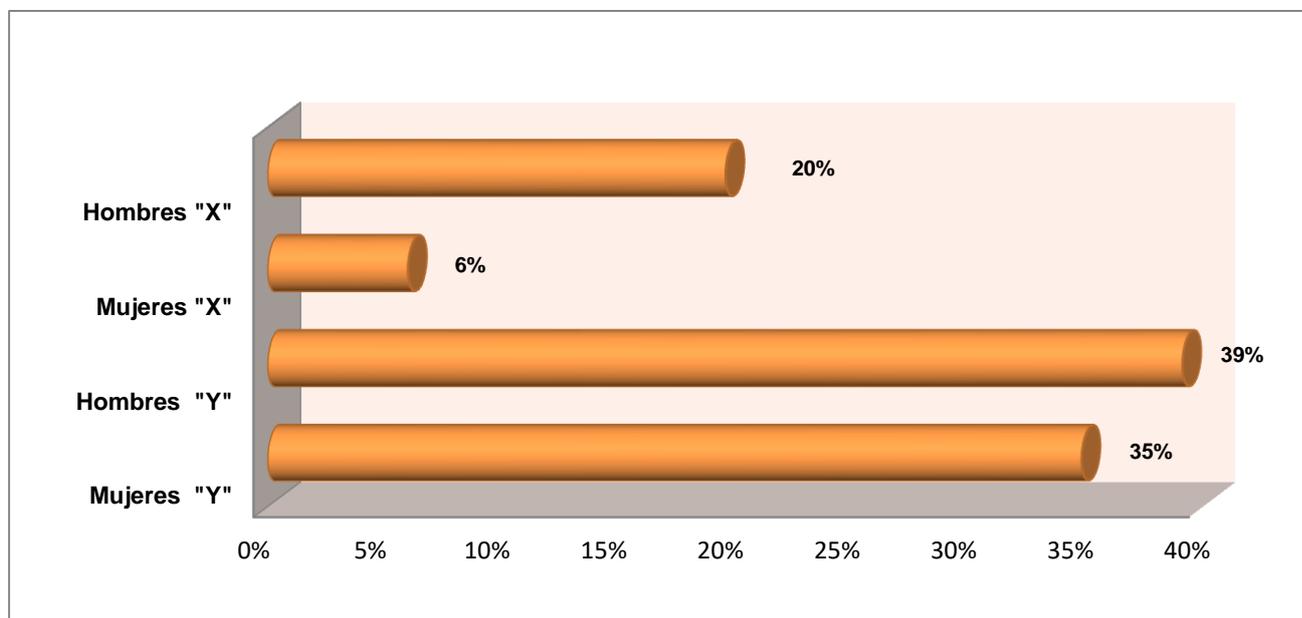
Respecto a la generación Y, de los 34 (treinta y cuatro) encuestados sobre el total de la muestra, las mujeres Y suman un total de 16 (dieciséis), representando el 47 % (cuarenta y siete) de dicho segmento; y, sobre el total de la muestra, 46 (cuarenta y

seis) encuestados, las mujeres de la generación Y representan el 35 % (treinta y cinco). Por su parte, los hombres de la generación Y suman un total de 18 (dieciocho) que representan el 53 % (cincuenta y tres) del total de los Y. A su vez, en el total de la muestra a analizar, los hombres de la generación Y constituyen el 39 % (treinta y nueve).

Respecto a la generación X, de los 12 (doce) encuestados sobre el total de la muestra, las mujeres X suman un total de 3 (tres), representando el 25 % (veinticinco) de dicho segmento; y, sobre el total de la muestra, 46 (cuarenta y seis) encuestados, las mujeres de la generación X representan el 6 % (seis). Por su parte, los hombres de la generación X suman un total de 9 (nueve) que representan el 75 % (setenta y cinco) del total de los X. A su vez, en el total de la muestra a analizar, los hombres de la generación X constituyen el 20 % (veinte).

El siguiente gráfico representa los porcentajes anteriormente detallados a modo de visualizar con claridad las características de la muestra analizada:

Gráfico 2: Porcentajes por género y generación sobre el total de la muestra



Base de cálculo: Total de hombres de la generación X (9), mujeres de la generación X (3), hombres de la generación Y (18) y mujeres de la generación Y (16), sobre las 46 (cuarenta y seis) encuestas.

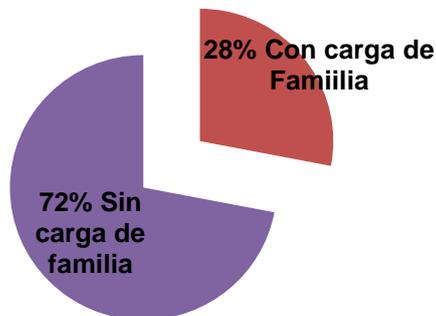
Respecto a las características de la muestra en relación a la carga de familia, se obtuvieron los resultados que figuran en la Tabla 9:

Tabla 9: Carga de familia que poseen los encuestados según el género

Mujeres		Hombres	
Con Hijos	Sin Hijos	Con Hijos	Sin Hijos
3	16	10	17
6 %	35 %	22 %	37 %

El Gráfico 3 representa los porcentajes sobre el total de la muestra de los encuestados que tienen carga de familia y los que no la tienen:

Gráfico 3: Porcentajes sobre el total de la muestra respecto a la carga de familia de los encuestados.



Base de cálculo: Total de hombres y mujeres con hijos (13) y de hombres y mujeres sin hijos (33), sobre el total de 46 (cuarenta y seis).

Como puede observarse, la mayor cantidad de encuestados no tiene hijos a cargo.

### **Análisis descriptivo de las ponderaciones de las categorías de análisis sobre el total de la muestra**

El total de las respuestas, las 46 (cuarenta y seis) encuestas válidas, arrojaron los resultados que a continuación se presentan en función a las categorías dispuestas para la ponderación de los factores componentes de una propuesta de trabajo.

Las siguientes tablas representan el análisis de frecuencias que se realizó para cada factor y se posicionaron en función a la puntuación obtenida en la categoría "Muy importante" con el objetivo plasmar la escala ordinal que obtuvieron los factores:

Tabla 10

<b>Clima laboral</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	38	83 %
Importante	8	17 %
Indiferente	0	0 %
Totales	46	100 %

Tabla 11

<b>Desarrollo de carrera</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	32	70 %
Importante	13	28 %
Indiferente	1	2 %
Totales	46	100 %

Tabla 12

<b>Desafíos que plantea el puesto</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	28	61 %
Importante	17	37 %
Indiferente	1	2 %
Totales	46	100 %

Tabla 13

<b>Trabajo en equipo</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	27	59 %
Importante	16	35 %
Indiferente	3	6 %
Totales	46	100 %

Tabla 14

<b>Flexibilidad horaria</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	26	56 %
Importante	16	35 %
Indiferente	4	9 %
Totales	46	100 %

Tabla 15

<b>Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	23	50 %
Importante	21	46 %
Indiferente	2	4 %
Totales	46	100 %

Tabla 16

<b>Cobertura médica diferencial o medicina pre paga</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	22	48 %
Importante	18	39 %
Indiferente	6	13 %
Totales	46	100 %

Tabla 17

<b>Capacitación <i>In Company</i></b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	18	39 %
Importante	23	50 %
Indiferente	5	11 %
Totales	46	100 %

Tabla 18

<b>Acceso a educación superior</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	17	37 %
Importante	21	46 %
Indiferente	8	17 %
Totales	46	100 %

Tabla 19

<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	15	33 %
Importante	25	54 %
Indiferente	6	13 %
Totales	46	100 %

Tabla 20

<b>Remuneración variable o por objetivos</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	11	24 %
Importante	23	50 %
Indiferente	12	26 %
Totales	46	100 %

Tabla 21

<b>Prestigio y/o trayectoria de la empresa</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	6	13 %
Importante	25	54 %
Indiferente	15	33 %
Totales	46	100 %

Tabla 22

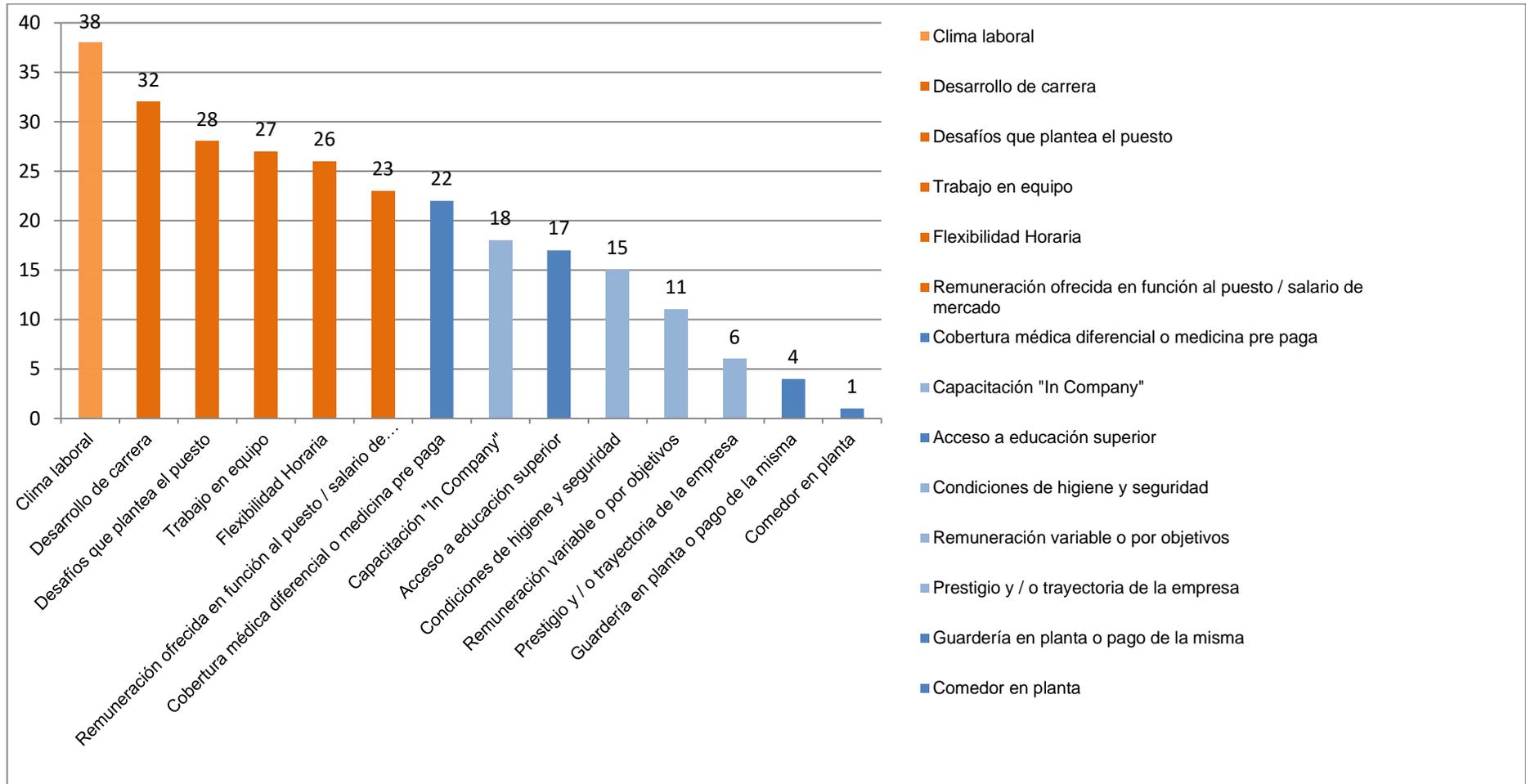
<b>Guardería en planta o pago de la misma</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	4	9 %
Importante	10	22 %
Indiferente	32	69 %
Totales	46	100 %

Tabla 23

<b>Comedor en planta</b>		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	1	2 %
Importante	19	41 %
Indiferente	26	57 %
Totales	46	100 %

A continuación se presenta el Gráfico 4, donde se encuentran representadas estas ponderaciones y permite visualizar el posicionamiento de las variables:

Gráfico 4: Escala ordinal de las ponderaciones sobre el total de la muestra



Base de cálculo: frecuencias de ponderaciones obtenidas en cada variable, para la categoría “Muy importante”, sobre las 46 (cuarenta y seis) encuestas analizadas.

Respecto a estos resultados, y como puede visualizarse en el gráfico, los 6 (seis) factores considerados “Muy importante” por más del 50 % (cincuenta) de la muestra, en escala ordinal de acuerdo a sus porcentajes, son los siguientes:

1. Clima laboral, considerado muy importante por el 83 %(ochenta y tres) de los encuestados.
2. Desarrollo de carrera, para el que un 70 %(setenta) es muy importante.
3. Desafíos que plantea el puesto, considerado muy importante por el 61 % (sesenta y uno).
4. Trabajo en equipo, con el 59 %(cincuenta y nueve) de las ponderaciones para la categoría muy importante.
5. Flexibilidad horaria, considerada muy importante para el 56 % (cincuenta y seis) de los encuestados.
6. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado, para el que el 50 % (cincuenta) de los encuestados es muy importante.

Los 8 (ocho) factores restantes son considerados “Muy importante” por menos del 50 % (cincuenta) de los encuestados.

A su vez, los factores cuya presencia en las propuestas de trabajo se considera “Importante” y a los cuales se les asignó una puntuación elevada, más del 50 % (cincuenta) en dicha categoría son:

1. Condiciones de higiene y seguridad: 54 % (cincuenta y cuatro)
2. Prestigio y/o trayectoria de la empresa: 54 % (cincuenta y cuatro)
3. Capacitación *In Company*: 50 % (cincuenta)
4. Remuneración variable o por objetivos: 50 % (cincuenta)

No es menor la importancia de la puntuación obtenida para esta categoría en los factores “Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado” y “Acceso a educación superior”. El 46 % (cuarenta y seis) las consideró “Importante”, por lo que los 4 (cuatro) primeros que obtuvieron mayor puntuación en esta categoría, junto con estos últimos 2 (dos) de ponderaciones relevantes, deben ser consideradas como alternativas a la hora de confeccionar las propuestas de trabajo.

Los factores “Guardería en planta o pago de la misma” y “Comedor en planta” son los que menos impacto tienen en la decisión. El 69 % (sesenta y nueve) de los encuestados considera como “Indiferente” al primero y el 57 % (cincuenta y siete) al segundo.

De acuerdo a los factores analizados en el apartado anterior, de los 6 (seis) que obtuvieron mayor ponderación en la categoría “Muy importante” se procedió a desglosar los mismos en función a cada variable comprendida en la muestra. Por ello a continuación se presenta el análisis por género, por generación a la que pertenecen los encuestados y por la carga de familia de los mismos. Esas tres variables son las que brindaron mayor cantidad de datos relevantes para el análisis.

### ***Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género***

A continuación, se presentan las tablas con las ponderaciones obtenidas en cada categoría para los 6 (seis) factores considerados más importantes por la muestra, en función al género.

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 24

<b>Categoría</b>	<b>Clima laboral</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	17	89 %	21	78 %
Importante	2	11 %	6	22 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %
Totales	19	100 %	27	100 %

Tabla 25

<b>Categoría</b>	<b>Desarrollo de carrera</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	13	68 %	19	70 %
Importante	5	26 %	8	30 %
Indiferente	1	5 %	0	0 %
Totales	19	99 %	27	100 %

Tabla 26

<b>Categoría</b>	<b>Desafíos que plantea el puesto</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	10	53 %	18	67 %
Importante	9	47 %	9	43 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %
Totales	19	100 %	27	100 %

Tabla 27

<b>Categoría</b>	<b>Trabajo en equipo</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	11	58 %	16	59 %
Importante	8	42 %	8	30 %
Indiferente	0	0 %	3	11 %
Totales	19	100 %	27	100 %

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 28

<b>Categoría</b>	<b>Flexibilidad horaria</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	12	63 %	14	52 %
Importante	6	32 %	10	37 %
Indiferente	1	5 %	3	11 %
Totales	19	100 %	27	100 %

Tabla 29

<b>Categoría</b>	<b>Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	10	53 %	13	48 %
Importante	8	42 %	13	48 %
Indiferente	1	5 %	1	4 %
Totales	19	100 %	27	100 %

La escala ordinal de los factores para cada género queda constituida de la siguiente manera:

Tabla 30

<b>Orden/Género</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>1</b>	Clima laboral	Clima laboral
<b>2</b>	Desarrollo de carrera	Desarrollo de carrera
<b>3</b>	Flexibilidad horaria	Desafíos que plantea el puesto
<b>4</b>	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
<b>5</b>	Desafíos que plantea el puesto	Flexibilidad horaria
<b>6</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado

Considerando que son los 6 (seis) factores que más valoran tanto mujeres como hombres, se conformó una sub-escala que permitió identificar puntualmente cual de los factores tiene mayor relevancia en cada género.

El “Clima laboral” es igual de importante para ambos géneros, al igual que el “Desarrollo de carrera”. La “Flexibilidad horaria” es más valorada por las mujeres que por los hombres. El “Trabajo en equipo” es igualmente valorado por ambos géneros y los “Desafíos que plantea el puesto” son más valorados por los hombres que por las mujeres.

La “Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado” es un factor cuya presencia tiene mucho peso en la decisión pero obtuvo el sexto lugar entre los más ponderados.

En las particularidades de cada género, para las mujeres los factores que son considerados “Importante” por más del 50 % (cincuenta) de ellas son:

1. Prestigio y/o trayectoria de la empresa 79 % (setenta y nueve)
2. Capacitación *In Company* 63 % (sesenta y tres)
3. Remuneración variable o por objetivos 58 % (cincuenta y ocho)
4. Acceso a educación superior 53 % (cincuenta y tres)
5. Condiciones de higiene y seguridad 53 % (cincuenta y tres)

También, aquellos factores que se consideran “Indiferente” por más de la mitad de las mujeres son la “Guardería en planta o pago de la misma” y “Comedor en planta”.

En los hombres el único factor que es considerado “Importante” por más de la mitad de ellos es “Condiciones de higiene y seguridad”. Entre los factores indiferentes para este grupo también se encontraron la “Guardería en planta o pago de la misma” y el “Comedor en planta”, incluso con ponderaciones que marcaron mayor indiferencia en ellos que para las mujeres.

La última particularidad para los hombres es que el 52 % (cincuenta y dos) de ellos considera “Muy Importante” la presencia del factor “Cobertura médica diferencial o medicina pre-paga”. A ellos se les incorpora un séptimo factor de aceptación, que tiene la misma importancia que la “Flexibilidad horaria”. A continuación se presenta la tabla con el análisis de frecuencia para este factor en ambos géneros, a modo explicativo y comparativo:

Tabla 31

	<b>Cobertura médica diferencial o medicina pre paga</b>			
	<b>Mujeres</b>		<b>Hombres</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	8	42%	14	52%
Importante	10	53%	8	29%
Indiferente	1	5%	5	19%
Totales	19	100%	27	100%

Entonces, el factor "Cobertura médica diferencial o medicina pre paga" es más valorado por hombres que por mujeres. Y, en ellos, cobra la misma importancia que el factor "Flexibilidad horaria".

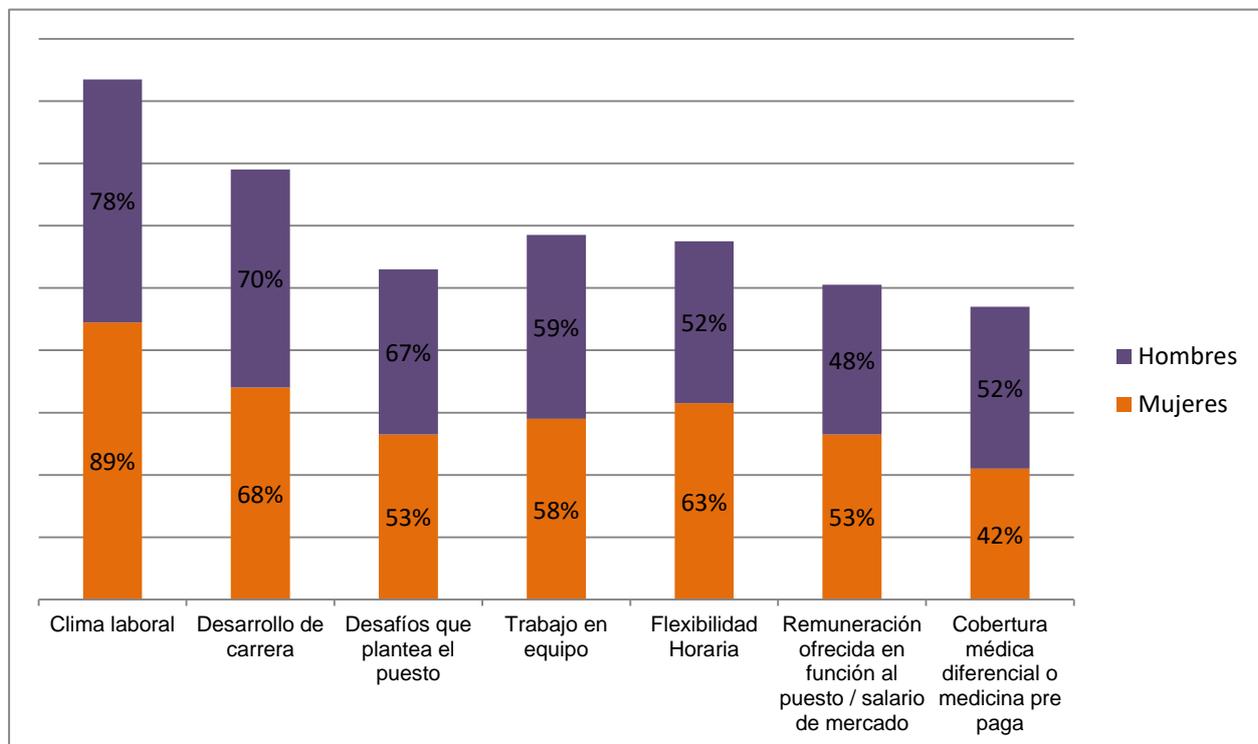
En la siguiente tabla se representan los 7 (siete) factores que más del 50 % (cincuenta) de los hombres considera "Muy importante".

Tabla 32: Escala ordinal de los factores para los hombres en la categoría "Muy importante"

<b>Orden/Género</b>	<b>Hombres</b>
<b>1</b>	Clima laboral
<b>2</b>	Desarrollo de carrera
<b>3</b>	Trabajo en equipo
<b>4</b>	Desafíos que plantea el puesto
<b>5</b>	Flexibilidad horaria
<b>6</b>	Cobertura médica diferencial o medicina pre paga
<b>7</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto / salario de mercado

A continuación, en el Gráfico 5, a modo comparativo, se representan las variables para cada género.

Gráfico 5: Porcentaje de las variables para cada género en la categoría “Muy importante”



Base de cálculo: cantidad de hombres (27) y mujeres (19) de los encuestados sobre el total de encuestas, 46 (cuarenta y seis).

### ***Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al grupo generacional***

En esta sección, se presentan las tablas con los resultados obtenidos para cada factor de los 6 (seis) más ponderados en función al grupo generacional al que pertenece cada segmento:

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 33

<b>Clima laboral</b>				
<b>Y</b>			<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	27	79 %	11	92 %
Importante	7	21 %	1	8 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %
Totales	34	100 %	12	100 %

Tabla 34

<b>Desarrollo de carrera</b>				
<b>Y</b>			<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	24	71 %	8	67 %
Importante	9	26 %	4	33 %
Indiferente	1	3 %	0	0 %
Totales	34	100 %	12	100 %

Tabla 35

	<b>Desafíos que plantea el puesto</b>			
	<b>Y</b>		<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	24	71 %	4	33 %
Importante	10	29 %	7	58 %
Indiferente	0	0 %	1	9 %
Totales	34	100 %	12	100 %

Tabla 36

	<b>Trabajo en equipo</b>			
	<b>Y</b>		<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	17	50 %	10	83 %
Importante	14	41 %	2	17 %
Indiferente	3	9 %	0	0 %
Totales	34	100 %	12	100 %

Tabla 37

<b>Flexibilidad horaria</b>					
		<b>Y</b>		<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
Muy Importante	19	56 %	7	58 %	
Importante	14	41 %	2	17 %	
Indiferente	1	3 %	3	25 %	
Totales	34	100 %	12	100 %	

Tabla 38

<b>Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado</b>					
		<b>Y</b>		<b>X</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
Muy Importante	15	44 %	8	67 %	
Importante	18	53 %	3	25 %	
Indiferente	1	3 %	1	8 %	
Totales	34	100 %	12	100 %	

La escala ordinal de los factores para cada grupo generacional queda constituida de la siguiente manera:

Tabla 39

<b>Orden/Generación</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>
<b>1</b>	Clima laboral	Clima laboral
<b>2</b>	Desarrollo de carrera	Trabajo en equipo
<b>3</b>	Desafíos que plantea el puesto	Desarrollo de carrera
<b>4</b>	Flexibilidad horaria	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado
<b>5</b>	Trabajo en equipo	Flexibilidad horaria
<b>6</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado	Desafíos que plantea el puesto

El “Clima laboral” continúa siendo el factor más importante para ambos grupos generacionales, ya que se encuentra posicionado en primer lugar en la escala de los factores con mayor ponderación. Entre los grupos generacionales, los X valoran más el “Clima laboral” que los Y.

Los Y valoran más que los X el “Desarrollo de carrera”, los “Desafíos que plantea el puesto” y la “Flexibilidad horaria”, considerando que el orden en que se han mencionado es el que se respeta según la preferencia de estos factores para la generación Y. Mientras tanto, los X valoran más el “Trabajo en equipo” y la “Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado” que los Y.

Cada grupo generacional tuvo particularidades en las ponderaciones. Por su lado, los factores que fueron ponderados por la mitad o más de la mitad de los Y en la categoría “Importante” son:

1. Condiciones de higiene y seguridad 56 % (cincuenta y seis)
2. Remuneración ofrecida en función al puesto / salario de mercado 53 % (cincuenta y tres)
3. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 50 % (cincuenta)
4. Acceso a educación superior 50 % (cincuenta)
5. Prestigio o trayectoria de la empresa contratante 50 % (cincuenta)

Los factores “Comedor en planta” y “Guardería en planta o pago de la misma” son considerados indiferentes por más de la mitad de los Y.

A su vez, para los Y la escala ordinal de los factores considerados “Muy importante”, por más del 50 % (cincuenta) de ellos, varía respecto a los X y al total de la muestra. Esta estuvo constituida por 5 (cinco) factores que a continuación se detallan:

Tabla 40: Escala ordinal de los factores “Muy importante” para los Y

<b>Orden/Generación</b>	<b>Y</b>
<b>1</b>	Clima laboral (79 %)
<b>2</b>	Desarrollo de carrera (71 %)
<b>3</b>	Desafíos que plantea el puesto (71 %)
<b>4</b>	Flexibilidad horaria (56 %)
<b>5</b>	Trabajo en equipo (50 %)

Para los X los factores considerados importantes por la mitad o más de la mitad de ellos son:

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

1. Remuneración variable o por objetivos 58 % (cincuenta y ocho)
2. Capacitación *In Company* 58 % (cincuenta y ocho)
3. Condiciones de higiene y seguridad 50 % (cincuenta)
4. Comedor en planta 50 % (cincuenta)

La particularidad de este último factor mencionado y ponderado como “Importante” para los X es que el otro 50 % (cincuenta) de ellos lo considera “Indiferente”.

El “Prestigio y/o trayectoria de la empresa” es considerado “Indiferente” por el 67 % (sesenta y siete) de los X.

Es menester mencionar que para este grupo generacional, el factor “Cobertura médica diferencial o medicina prepaga” es considerado “Muy importante” para el 58 % (cincuenta y ocho) de ellos. Con lo cual, para ellos, este factor es tan importante como la “Flexibilidad horaria” y más importante que los “Desafíos que plantea el puesto”. La escala de los 6 (seis) factores considerados “Muy importante” para los X varía en función de los Y. Para este grupo generacional, dicha escala se conforma de la siguiente manera:

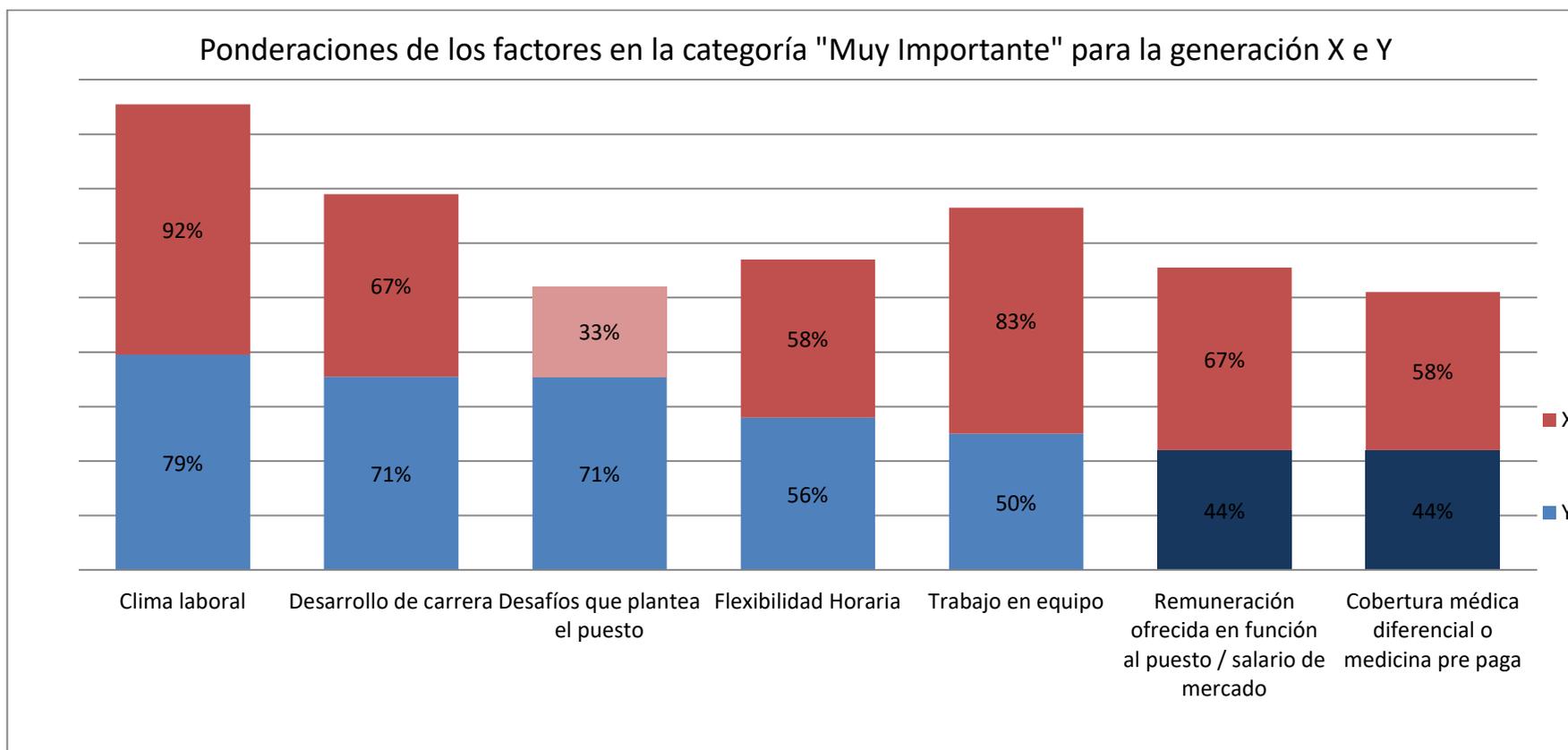
Tabla 41

<b>Orden/Generación</b>	<b>X</b>
<b>1</b>	Clima laboral (92 %)
<b>2</b>	Trabajo en equipo (83 %)
<b>3</b>	Desarrollo de carrera (67 %)
<b>4</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado (67 %)
<b>5</b>	Cobertura médica diferencial o medicina prepaga (58 %)
<b>6</b>	Flexibilidad horaria (58 %)

Los X prefieren que se les ofrezca “Cobertura médica diferencial o medicina prepaga” antes que los factores “Flexibilidad horaria” y “Desafíos que plantea el puesto”.

A continuación se presenta el Gráfico 6, que permite visualizar y comparar los porcentajes obtenidos en cada generación para un mejor entendimiento.

Gráfico 6: Ponderaciones de los factores en la categoría "Muy importante" para la generación X e Y



Base de cálculo: el total de los encuestados que son de la generación X (12) y de la generación Y (34) sobre el total de las encuestas 46 (cuarenta y seis).

***Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género y al grupo generacional***

A continuación, se presentan las tablas con los resultados obtenidos para cada factor de los 6 (seis) más ponderados por el total de los encuestados, de acuerdo a lo expuesto al comienzo del análisis, en función del grupo generacional y género.

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 42

Clima laboral								
Y					X			
Mujeres			Hombres		Mujeres		Hombres	
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	14	87 %	13	72 %	3	100 %	8	89 %
Importante	2	13 %	5	28 %	0	0 %	1	11 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

Tabla 43

Desarrollo de carrera								
Y					X			
Mujeres			Hombres		Mujeres		Hombres	
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	11	69 %	13	72 %	2	67 %	6	67 %
Importante	4	25 %	5	28 %	1	33 %	3	33 %
Indiferente	1	6 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

Tabla 44

<i><b>Categoría</b></i>	<b>Desafíos que plantea el puesto</b>							
	<b>Y</b>				<b>X</b>			
	<i><b>Mujeres</b></i>		<i><b>Hombres</b></i>		<i><b>Mujeres</b></i>		<i><b>Hombres</b></i>	
	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Muy Importante	10	62 %	14	78 %	3	100 %	4	44 %
Importante	6	38 %	4	22 %	0	0 %	4	44 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	12 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

Tabla 45

<i><b>Categoría</b></i>	<b>Trabajo en equipo</b>							
	<b>Y</b>				<b>X</b>			
	<i><b>Mujeres</b></i>		<i><b>Hombres</b></i>		<i><b>Mujeres</b></i>		<i><b>Hombres</b></i>	
	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>
Muy Importante	9	56 %	8	44 %	2	67 %	8	89 %
Importante	7	44 %	7	39 %	1	33 %	1	11 %
Indiferente	0	0 %	3	17 %	0	0 %	0	0 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 46

Flexibilidad horaria								
Y					X			
Mujeres			Hombres		Mujeres		Hombres	
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	10	62 %	9	50 %	2	67 %	5	56 %
Importante	6	38 %	8	44 %	1	33 %	2	22 %
Indiferente	0	0 %	1	6 %	0	0 %	2	22 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

Tabla 47

Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado								
Y					X			
Mujeres			Hombres		Mujeres		Hombres	
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	8	50 %	7	39 %	2	67 %	6	67 %
Importante	8	50 %	10	56 %	1	33 %	3	33 %
Indiferente	0	0 %	1	5 %	0	0 %	0	0 %
Totales	16	100 %	18	100 %	3	100 %	9	100 %

En la Tabla 48 se visualiza la escala ordinal de los factores para esta unidad de análisis.

Tabla 48

Género	<i>Mujeres</i>			
Orden/Generación	<i>"Y"</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>"X"</i>	<i>Porcentaje</i>
1	Clima laboral	87%	Clima laboral	100%
2	Desarrollo de carrera	69%	Desafíos que plantea el puesto	100%
3	Desafíos que plantea el puesto	62%	Desarrollo de carrera	67%
4	Flexibilidad horaria	62%	Trabajo en equipo	67%
5	Trabajo en equipo	56%	Remuneración ofrecida en función al puesto / salario de mercado	67%
6	Remuneración ofrecida en función al puesto / salario de mercado	50%	Flexibilidad horaria	67%

Tal como se visualiza en la tabla, el “Clima laboral” es el factor más valorado por las mujeres de ambas generaciones. El factor “Desafíos que plantea el puesto” es tan valorado como el anterior para las mujeres X, y más valorados por estas que por las mujeres Y.

Para las mujeres X, el “Trabajo en equipo” y la “Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado” es más importante que para las mujeres Y. Estas últimas prefieren que se incluya en las propuestas factores como “Desarrollo de carrera”, “Desafíos que plantea el puesto” y “Flexibilidad horaria” antes que los dos factores

mencionados anteriormente. En el caso de las mujeres X, los factores considerados "Importante" por más del 50 % (cincuenta) de ellas son:

1. Remuneración variable o por objetivos 67 % (sesenta y siete)
2. Capacitación *In Company* 67 % (sesenta y siete)
3. Condiciones de higiene y seguridad 67 % (sesenta y siete)
4. Comedor en planta 67 % (sesenta y siete)
5. Desafíos que plantea el puesto 100 % (cien)
6. Prestigio y/o trayectoria de la empresa contratante 100 % (cien)

Los factores considerados "Indiferente" por este segmento son el "Acceso a educación superior" y la "Guardería en planta o pago de la misma".

Para las mujeres Y, los factores considerados "Importante" para más del 50 % (cincuenta) de ellas son:

1. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 50 % (cincuenta)
2. Condiciones de higiene y seguridad 50 % (cincuenta)
3. Comedor en planta 50 % (cincuenta)
4. Acceso a educación superior 56 % (cincuenta y seis)
5. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 56 % (cincuenta y seis)
6. Remuneración variable o por objetivos 56 % (cincuenta y seis)
7. Capacitación *In Company* 62 % (sesenta y dos)
8. Prestigio y/o trayectoria de la empresa contratante 75 % (setenta y cinco).

Si bien el factor "Comedor en planta" es considerado "Importante" por el 50 % (cincuenta) de ellas, el otro 50 % (cincuenta) lo considera "Indiferente".

Para los hombres de ambas generaciones, la escala ordinal de los factores más ponderados se encuentra representada en la siguiente tabla:

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

A continuación se dispuso la Tabla 49 que representa la escala ordinal de los factores considerados “Muy importante” tanto para los hombres X como para los Y:

Tabla 49

<b>Género</b>	<b>Hombres</b>			
<b>Orden/Generación</b>	<b>Y</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>X</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	Desafíos que plantea el puesto	<b>78 %</b>	Clima laboral	<b>89 %</b>
<b>2</b>	Clima laboral	<b>72 %</b>	Trabajo en equipo	<b>89 %</b>
<b>3</b>	Desarrollo de carrera	<b>72 %</b>	Desarrollo de carrera	<b>67 %</b>
<b>4</b>	Capacitación <i>In Company</i>	<b>50 %</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado	<b>67 %</b>
<b>5</b>	Flexibilidad horaria	<b>50 %</b>	Cobertura médica diferencial o medicina prepaga	<b>67 %</b>
<b>6</b>	Trabajo en equipo	<b>44 %</b>	Condiciones de Higiene y Seguridad	<b>56 %</b>
<b>7</b>	Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado	<b>39 %</b>	Flexibilidad horaria	<b>56 %</b>
<b>8</b>			Desafíos que plantea el puesto	<b>44 %</b>

Los hombres Y valoran más que los X los "Desafíos que plantea el puesto" y la "Flexibilidad horaria". Para los hombres X, es más importante que para los Y el "Clima laboral", el "Trabajo en equipo" y la "Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado". El "Desarrollo de carrera" se ubica en el mismo orden para ambos, pero cobra mayor peso para los Y que para los X.

Analizando a los hombres en cada generación, para los hombres Y el factor más importante son los "Desafíos que plantea el puesto", al cual le siguen en orden de importancia el "Clima laboral" y "Desarrollo de carrera" igualmente importante para ellos. En este segmento, aparece la peculiaridad que son 5 (cinco) los factores considerados "Muy importante" para el 50 % (cincuenta) o más de sus miembros. Ellos son:

1. Desafíos que plantea el puesto 78 % (setenta y ocho)
2. Clima laboral 72 % (setenta y dos)
3. Desarrollo de carrera 72 % (setenta y dos)
4. Capacitación *In Company* 50 % (cincuenta)
5. Flexibilidad horaria 50 % (cincuenta)

Para los hombres Y, la "Capacitación *In Company*" es más importante que los otros 3 (tres) factores considerados "Muy importante" para el total de los encuestados.

En la siguiente tabla, se visualiza el análisis de frecuencias para este factor, en la categoría "Muy importante", en este segmento de la muestra:

Tabla 50

<b>Capacitación <i>In Company</i></b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	9	50 %
Importante	6	33 %
Indiferente	3	17 %
Totales	18	100 %

A su vez, los factores cuyo porcentaje en la categoría “Importante” es notable, para este segmento, son:

1. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 55 % (cincuenta y cinco)
2. Condiciones de higiene y seguridad 61 % (sesenta y uno)

Como último punto referente a los hombres Y, los factores considerados “Indiferente” con notables porcentajes son:

1. Prestigio y/o trayectoria de la empresa 50 % (cincuenta)
2. Comedor en planta 67 % (sesenta y siete)
3. Condiciones de higiene y seguridad 61 % (sesenta y uno)
4. Guardería en planta o pago de la misma 78 % (setenta y ocho)

Para los hombres X, son 7 (siete) los factores considerados “Muy importante” para el 50 % (cincuenta) o más de ellos. Estos son:

1. Clima laboral 89 % (ochenta y nueve)
2. Trabajo en equipo 89 % (ochenta y nueve)
3. Desarrollo de carrera 67 % (sesenta y siete)
4. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 67 % (sesenta y siete)
5. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 67 % (sesenta y siete)
6. Condiciones de higiene y seguridad 56 % (cincuenta y seis)
7. Flexibilidad horaria 56 % (cincuenta y seis)

Los factores que tienen el mismo porcentaje se encuentran ordenados en función al porcentaje obtenido para la categoría “Importante” a modo de poder asignarle el lugar correcto.

En el análisis de este segmento, aparecen dos factores, diferentes que los 6 (seis) sobre los que se desprende el análisis, para los cuales más del 50 % (cincuenta) de ellos es muy Importante su presencia. Ellos son:

1. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 67 % (sesenta y siete)
2. Condiciones de Higiene y seguridad 56 % (cincuenta y seis)

Estos dos factores son más importantes para ellos que la "Flexibilidad horaria" y los "Desafíos que plantea el puesto".

En las siguientes tablas, se presenta el análisis de frecuencia para los dos factores mencionados:

Tabla 51

<b>Cobertura médica diferencial o medicina pre paga</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	6	67 %
Importante	0	0 %
Indiferente	3	33 %
Totales	9	100 %

Tabla 52

<b>Condiciones de higiene y seguridad</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	5	56 %
Importante	4	44 %
Indiferente	0	0 %
Totales	9	100 %

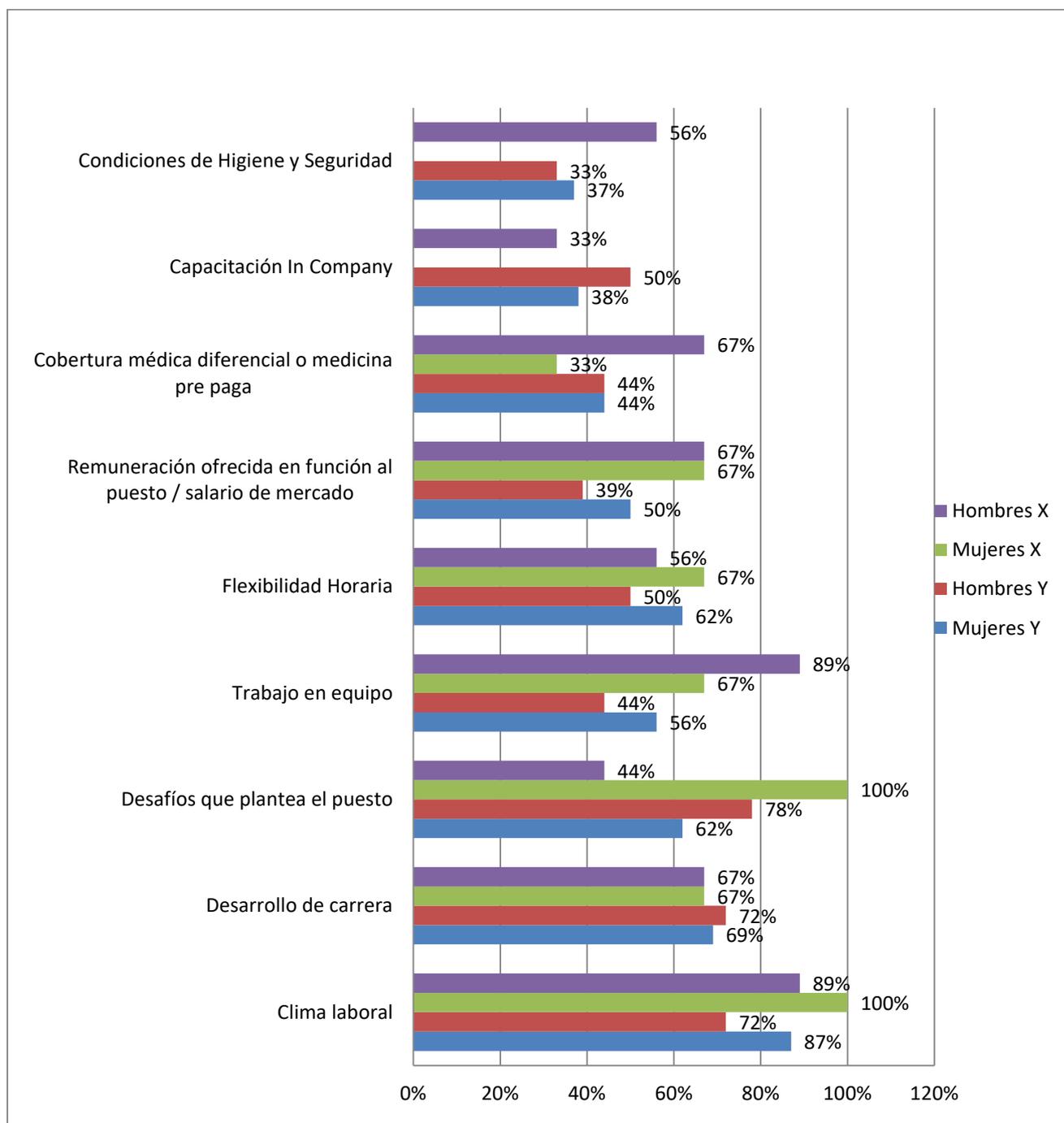
Los factores cuyo porcentaje en la categoría "Importante" es notable, para este segmento, son:

1. Prestigio y/o trayectoria de la empresa 56 % (cincuenta y seis)
2. Remuneración variable o por objetivos 56 % (cincuenta y seis)
3. Capacitación *In Company* 56 % (cincuenta y seis)
4. Comedor en planta 56 % (cincuenta y seis)

El 89 % (ochenta y nueve) de ellos considera "Indiferente" la "Guardería en planta o pago de la misma".

A continuación, se presenta el Gráfico 7, donde se visualizan las ponderaciones en la categoría "Muy importante" para las unidades de análisis de este segmento.

Gráfico 7: Factores y porcentajes para la categoría “Muy importante” en las mujeres y hombres X e Y.



Base de cálculo: Valor de frecuencia obtenida en cada unidad de análisis para cada variable, sobre el total de participantes de esa unidad de análisis. Mujeres X (3), mujeres Y (16), hombres X (9) y hombres Y (18).

***Análisis descriptivo de las categorías de análisis en función al género y carga de familia***

En esta sección, se disponen las tablas con el análisis de frecuencia de los 6 (seis) factores más importantes para el total de la muestra:

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 53

Clima Laboral								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	2	67 %	15	94 %	6	60 %	15	88 %
Importante	1	33 %	1	6 %	4	40 %	2	12 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %		0 %	0	0 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	100 %	17	100 %

Tabla 54

Desarrollo de Carrera								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	1	33 %	12	75 %	6	60 %	13	76 %
Importante	2	67 %	3	19 %	4	40 %	4	24 %
Indiferente	0	0 %	1	6 %	0	0 %	0	0 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	0 %	17	100 %

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 55

Desafíos que plantea el puesto								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	0	0 %	10	62 %	5	50 %	13	76 %
Importante	3	100 %	6	38 %	5	50 %	3	18 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %	0	0 %	1	6 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	100 %	17	100 %

Tabla 56

Trabajo en equipo								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	1	33 %	10	62 %	5	50 %	11	65 %
Importante	2	67 %	6	38 %	4	40 %	4	23 %
Indiferente	0	0 %	0	0 %	1	10 %	2	12 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	100 %	17	100 %

Licenciatura en Recursos Humanos  
 Proyecto de Grado  
 “Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Tabla 57

Flexibilidad Horaria								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	3	100 %	9	56 %	6	60 %	8	47 %
Importante	0	0 %	6	38 %	4	40 %	6	35 %
Indiferente	0	0 %	1	6 %	0	0 %	3	18 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	100 %	17	100 %

Tabla 58

Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado								
Mujeres					Hombres			
Categoría	Con hijos		Sin Hijos		Con hijos		Sin Hijos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	3	100 %	7	44 %	5	50 %	8	47 %
Importante	0	0 %	8	50 %	4	40 %	9	53 %
Indiferente	0	0 %	1	6 %	1	10 %	0	0 %
Totales	3	100 %	16	100 %	10	100 %	17	100 %

Tal como se observa en las tablas anteriores, hombres y mujeres sin hijos valoran más el "Clima laboral" que ambos géneros con hijos. Lo mismo ocurre con los factores "Desarrollo de carrera", "Desafíos que plantea el puesto" y "Trabajo en equipo".

Por su lado, los factores "Flexibilidad horaria" y "Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado" son más valorados por hombres y mujeres con hijos que por aquellos que sí los tienen.

Para las mujeres con hijos, la escala ordinal, de acuerdo a los porcentajes obtenidos de los factores considerados "Muy importante" por más de la mitad de las integrantes de este segmento se compone de la siguiente manera:

1. Flexibilidad horaria 100 % (cien)
2. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 67 % (sesenta y siete)
3. Guardería en plata o pago de la misma 67 % (sesenta y siete)
4. Clima laboral 75 % (setenta y cinco)

Los factores considerados "Importante" por más del 50 % (cincuenta) de las mujeres con hijos son:

1. Desafíos que plantea el puesto 100 % (cien)
2. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 100 % (cien)
3. Condiciones de higiene y seguridad 100 % (cien)
4. Prestigio y/o trayectoria de la empresa contratante 100 % (cien)
5. Trabajo en equipo 67 % (sesenta y siete)
6. Remuneración variable o por objetivos 67 % (sesenta y siete)
7. Capacitación *In Company* 67 % (sesenta y siete)
8. Desarrollo de carrera 67 % (sesenta y siete)

El factor "Comedor en planta" es considerado "Indiferente" por el total de las mujeres con hijos.

A continuación, se presentan las tablas con el análisis de frecuencia para los factores que ellas consideraron como "Muy importante" y que difieren de los 6 (seis) sobre los cuales se decidió analizar:

Tabla 59

<b>Cobertura médica diferencial o medicina pre paga</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	2	67 %
Importante	1	33 %
Indiferente	0	0 %
Totales	3	100 %

Tabla 60

<b>Guardería en planta o pago de la misma</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	2	67 %
Importante	1	33 %
Indiferente	0	0 %
Totales	3	100 %

La escala ordinal de factores considerados "Muy importante" por el segmento de la muestra denominado "mujeres sin hijos" quedó constituida de la siguiente manera:

1. Clima Laboral 94 % (noventa y cuatro)
2. Desarrollo de carrera 75 % (setenta y cinco)
3. Trabajo en equipo 62 % (sesenta y dos)
4. Desafíos que plantea el puesto 62 % (sesenta y dos)
5. Flexibilidad horaria 56 % (cincuenta y seis)

Los factores considerados "Importante" por más del 50 % (cincuenta) de este segmento de la muestra son:

1. Prestigio y/o trayectoria de la empresa 75 % (setenta y cinco)
2. Capacitación *In Compañía* 63 % (sesenta y tres)
3. Remuneración variable o por objetivos 56 % (cincuenta y seis)
4. Comedor en planta 56 % (cincuenta y seis)
5. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga 56 % (cincuenta y seis)

6. Acceso a educación superior 56 % (cincuenta y seis)
7. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 50 % (cincuenta)

El 56 % de las mujeres sin hijos considera "Indiferente" el factor "Guardería en planta o pago de la misma".

En el género masculino, los hombres sin hijos, ordenaron los factores considerados "Muy Importante" de la siguiente manera:

1. Clima laboral
2. Desarrollo de carrera
3. Desafíos que plantea el puesto
4. Trabajo en equipo
5. Capacitación *In Compañía*
6. Cobertura médica diferencial o medicina prepaga
7. Acceso a educación superior

Como se observa, en este segmento de la muestra, fueron 7 (siete) los factores considerados "Muy importante", de los cuales 3 (tres) difieren de los que el total de la muestra incluyó en esta categoría. A continuación, se presentan las tablas con el análisis de frecuencia de los porcentajes de estos 3 (tres) factores en este grupo:

Tabla 61

<b>Capacitación <i>In Company</i></b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	9	53 %
Importante	7	41 %
Indiferente	1	6 %
Totales	17	100 %

Tabla 62

<b>Cobertura médica diferencial o medicina pre paga</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	9	53 %
Importante	6	35 %
Indiferente	2	12 %
Totales	17	100 %

Tabla 63

<b>Acceso a educación superior</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Importante	9	53 %
Importante	5	29 %
Indiferente	3	18 %
Totales	17	100 %

El factor considerado "Importante" por más del 50 % (cincuenta) de los hombres sin hijos es el siguiente:

1. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado 53 % (cincuenta y tres)

Por último, el 82 % de los hombres sin hijos considera "Indiferente" la presencia de "Guardería en planta o pago de la misma".

El segmento de la población denominado "hombres con hijos" estableció la siguiente escala para los factores considerados "Muy importante":

1. Clima laboral
2. Desarrollo de carrera
3. Flexibilidad horaria

4. Desafíos que plantea el puesto
5. Trabajo en equipo
6. Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado
7. Cobertura médica diferencial o medicina pre paga

Para ellos son 7 (siete) los factores “Muy importante”. Es menester aclarar que los 3 (tres) primeros obtuvieron los mismos porcentajes (60 %), por ende, el mismo nivel de importancia al igual que los últimos 4 (cuatro), cuyos porcentajes son el 50 % (cincuenta).

Para los hombres con hijos, los factores considerados importantes por más del 50 % (cincuenta) son:

1. Condiciones de higiene y seguridad 70 % (setenta)
2. Acceso a educación superior 60 % (sesenta)
3. Desafíos que plantea el puesto 50 % (cincuenta)

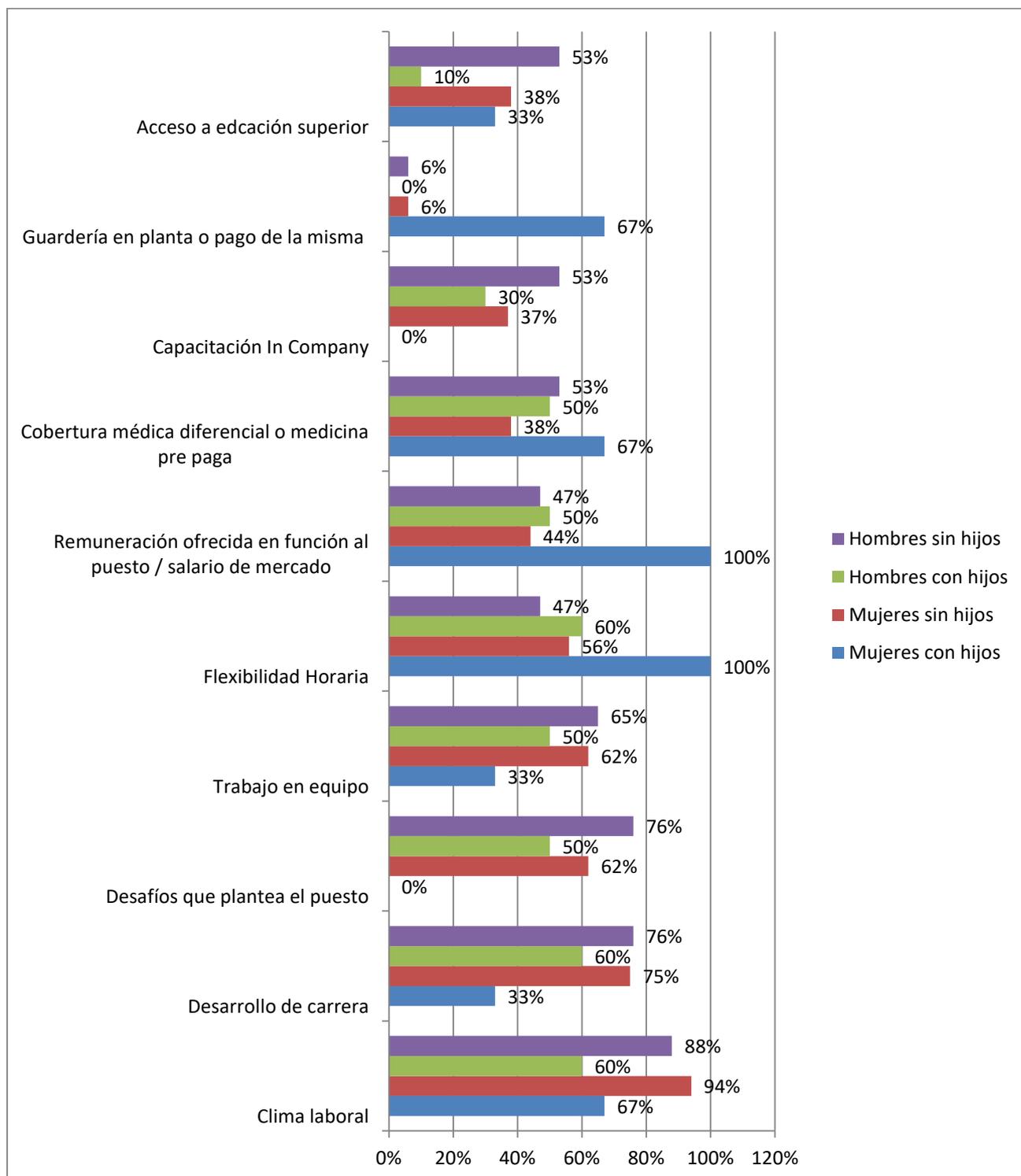
Como última información que se obtuvo a partir de los datos brindados por este segmento de la muestra, se identificó que el 50 % (cincuenta) de ellos considera “Indiferente” la presencia de “Remuneración variable o por objetivos” y para el 80 % (ochenta) los factores considerados “Indiferente” son:

1. Comedor en planta
2. Guardería en planta o pago de la misma
3. Prestigio y/o trayectoria de la empresa

Para finalizar el análisis de este segmento y visualizar mejor las ponderaciones, se presenta a continuación el Gráfico 8 que representa los porcentajes para cada una de las unidades de análisis que se consideraron.

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

Gráfico 8: Factores y porcentajes para la categoría "Muy importante" en las mujeres y hombres, con hijos y sin hijos.



Base de cálculo: Valor de frecuencia obtenida en cada unidad de análisis para cada variable, sobre el total de participantes de esa unidad de análisis. Mujeres con hijos (3), mujeres sin hijos (16), hombres con hijos (10) y hombres sin hijos (17).

### **Análisis de otros factores**

Ante la pregunta que se incorporó en la encuesta sobre “¿Qué otros factores considera que deberían estar incluidos en las propuestas de trabajo?”, con el fin de obtener información sobre variables que no se habían considerado pero que se consideran importantes, los encuestados hicieron referencia a:

1. Licencias anuales (vacaciones) más largas
2. Jornadas de trabajo con menor carga horaria o posibilidad de realizar *“home office”*
3. Premios o bonos como recompensas
4. Plan de beneficios de la empresas (telefonía)

El resto de las preguntas que se realizaron aportaron datos que solo incrementaron la importancia de los factores sobre los cuales se desarrolló el análisis anterior.

## Capítulo 5

### De los resultados a la práctica



El desarrollo de este capítulo se plantea en dos apartados. El primero llamado “Propuesta de aplicación” donde se realiza un recorrido lineal desde la publicación del anuncio de empleo hasta la entrevista, considerando los resultados obtenidos anteriormente y los posibles postulantes o ya candidatos-potenciales, quienes son los lectores del anuncio y/o convocados a entrevista personal.

Luego de esta instancia lineal se desarrolló una propuesta que tiene carácter más global (entendiendo global como la visualización de todo el proyecto y sus resultados en general), en la cual se plantea una mirada panorámica sobre los factores que fueron analizados y que pretende agregar valor al servicio que presta la consultora.

A continuación se desarrollan ambas partes:

### **Propuesta de aplicación**

Considerando que los procesos de selección que *Hand Selection* lleva adelante para cubrir las vacantes en sus empresas-clientes constituyen una instancia de negociación en la que se deben acercar los intereses de las partes, transformando en herramienta los resultados abordados en este proyecto, la consultora los puede utilizar para asesorarlas en el desarrollo de estos, procurando su efectivización.

Una vez analizados los datos que permitieron determinar cuáles son los factores de preferencia para los candidatos-potenciales frente a una propuesta laboral, estableciendo el orden jerárquico de estos e identificando las particularidades en las diferentes unidades de análisis, se procede a configurar la información obtenida de manera tal que constituya una herramienta cuya aplicación se destine a la optimización de los procesos de selección. A la vez, se procede a realizar la primera aplicación de esta herramienta, es decir, de los resultados obtenidos.

La modalidad de la aplicación partió de realizar un recorrido por los anuncios de empleos publicados en las bolsas de trabajo y la elección de uno de estos. Sobre el anuncio escogido se procedió a identificar sus partes componentes y se diseñó un esquema para la publicación de anuncios que permitió ordenar dichas partes y asignarles un correcto lugar. Fue necesaria la reconstrucción de las secciones o partes que no cumplían con las características y/o los pasos inherentes al procedimiento, siempre teniendo como referencia al marco teórico desarrollado en este trabajo.

A continuación, se redactaron diferentes propuestas laborales para la publicación del aviso, que fueron distribuidas en tres títulos:

- *Propuestas generales* para la publicación del anuncio de empleo, pensadas para los casos en que no se tienen especificaciones de las características de los candidatos-potenciales que se postularán.
- *Propuestas específicas* para la publicación del anuncio de empleo, pensadas en los casos de tener conocimiento a quién va dirigida la propuesta.
- *Propuestas para el anuncio de empleo cuando se tiene mayor especificación de las características del candidato- potencial.*

Al finalizar esto, se plantea el apartado “Indicaciones para la utilización de los factores en la entrevista” a modo de estrategia, dependiendo de las características específicas de los candidatos- potenciales que fueron convocados a entrevista.

### ***Análisis del anuncio escogido en la bolsa de empleo***

A continuación, en el Cuadro 3, se presenta un anuncio de empleo publicado por la consultora *Hand Selection*, en Junio del 2017, para una posición jerárquica denominada “Mando Medio”, la cual se identificó con el nombre de: Jefatura de RR. HH. generalista. El cuadro contiene los datos tal cual fue publicado en la *web*.

### Cuadro 3: Anuncio publicado por *Hand Selection*

<p><i>Hand Selection</i></p> <p>Empresa del sector RR. HH., localizada en Córdoba, De 1 a 10 trabajadores</p> <p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importante Compañía Multinacional se encuentra en la búsqueda para cubrir la vacante: Jefatura de RRHH Generalista</li></ul> <p>Requisitos: 3 a 5 años de experiencia en posición similar. Buscamos un graduado de carreras Recursos Humanos, Contador, lic en adm o afines, con conocimiento de los procesos de RRHH de manera integral, profundizando en liquidación de sueldos, legales, compensaciones y beneficios.</p> <p>Las principales funciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Detectar necesidades y gestionar los requerimientos de la empresa.</li><li>-Administración de personal: control de ausentismo, administración de legajos, ART, medicina laboral, ANSES).</li><li>-Coordinar y controlar el proceso de búsqueda y selección de personal.</li><li>-Liquidación de sueldos: control de proceso de carga de novedades, pre liquidación y liquidación de haberes.</li><li>-Desarrollo de la estructura de Compensaciones y Beneficios.</li><li>-Elaboración de indicadores, informes y reportes del área.</li><li>-Garantiza la proyección y asesoramiento sobre temas impositivos a la organización y al personal.</li><li>-Desarrollo y gestión de Comunicaciones Internas.</li><li>-Desarrollo de políticas y procedimientos del área según legislación laboral (convenio colectivo de trabajo CCT / LCT).</li><li>-Conocimientos en legislación laboral vigente (Convenios Colectivos de Trabajo).</li><li>-Excelente dominio de paquete office.</li></ul> <p>Competencias: Responsable, Proactivo, orientación a resultados, criterioso y capacidad de análisis, iniciativa, flexibilidad, adaptabilidad, dinamismo, capacidad para el trabajo en equipo y muy buen manejo de relaciones interpersonales, seguridad, firmeza, autonomía.</p> <p>Se Ofrece Muy buen Sueldo Relacion de dependencia, Capacitación continua Desarrollo de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de vacantes: 1</li></ul> <p>Requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación mínima: Universitario</li><li>• Años de experiencia: 5</li><li>• Idiomas: Inglés</li><li>• Disponibilidad de Viajar: No</li><li>• Disponibilidad de cambio de residencia: No</li></ul>
--

Fuente: Bolsa de empleo *CompuTrabajo* (2017)

En el anuncio publicado se encontró una falta de claridad en la redacción, como también en el detalle de las especificaciones y descripción del puesto. Esto puede traducirse en dificultades para el entendimiento de quien lo lee, lo que implicaría el comienzo de un proceso de selección con irregularidades.

La primera anomalía se encuentra en la disposición de las partes –consecuencia de una falta de identificación de estas- ya que se detallaron requisitos y requerimientos del puesto al comienzo y al final de la redacción. A su vez, en el detalle de la descripción se incorporan una serie de conocimientos, los cuales responden a la característica de requisitos y esto hace del anuncio un escrito aún más confuso. Entonces, como primera premisa de un proceso de selección, destacamos la claridad del anuncio.

Otra falta de precisión en el detalle del anuncio se identificó al no considerar la especificación del género ni de la edad requerida. Estas son importantes características de los postulantes, cuya definición previa contribuye a disminuir demoras en el filtro de los CV que se reciben y en la lectura de estos. En la medida que sea necesario determinar estas especificaciones, ya sea por las características del puesto o por preferencias de la empresa, es importante aclararlas desde el principio porque constituyen un elemento más para acelerar el proceso. Por lo tanto se recomienda lo siguiente:

➤ Respecto al género, considerando que en el anuncio publicado el nombre del puesto no lo especifica, se debe considerar que, si solo se buscan hombres, la aclaración permite disminuir la cantidad de CV que puedan enviar las mujeres. Lo mismo se aclara para los casos en que solo se buscan mujeres. Si el género requerido es indistinto, la aclaración también vale para que ningún postulante se considere excluido de la búsqueda. Es importante entender que al presentarse el nombre del puesto en terminología general sin especificar género, es probable que al leer el anuncio, postulantes mujeres no envíen su CV por considerarse excluido el género femenino de la búsqueda y viceversa.

➤ Respecto a las especificaciones sobre la edad, si la empresa busca incorporar mandos medios y les interesa que la edad de ellos se encuentre entre determinado rango, se debe aclarar eso en el anuncio del empleo. Esta especificación permite ir filtrando desde el principio los CV que no se ajustan al perfil.

Entonces, en primera instancia, como requisito para comenzar una búsqueda eficiente se debe hacer hincapié en la claridad del anuncio de donde se desprende la calidad de este. De esto dependerá la cantidad y calidad de postulaciones recibidas.

Habiendo identificado las irregularidades en el anuncio publicado, a modo de propuesta para la consultora, se procedió al diseño del esquema, siguiendo las partes

componentes del perfil del puesto que permiten organizar la información. Este se presenta a continuación, en el Cuadro 4, donde puede visualizarse la reformulación del anuncio, utilizando la información obtenida de la publicación original.

En el esquema propuesto, al igual que en el anuncio publicado por la consultora, se dispusieron las condiciones laborales tal cual se ofrecieron en la propuesta original. Esta primera instancia solo procura reorganizar la información y así poder identificar el orden sugerido. El sector para ubicar los factores de la propuesta se lo identificó con el nombre ¿Qué se ofrece?

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”

Cuadro 4: Esquema de perfil de puesto aplicado al anuncio del empleo

<b>Anuncio de empleo</b> 	<b>Bolsa de empleo</b>	CompuTrabajo		
	<b>Emisor de la publicación</b>	Consultora <i>Hand Selection</i>		
	<b>Fecha de publicación</b>	10/6/2017		
	<b>Lugar</b>	Córdoba		
	<b>Empresa-cliente</b>	Compañía Multinacional – Anónima		
	<b>Puesto a cubrir</b>	Jefatura de RR. HH.Generalista		
	<b>Perfil del puesto</b>	<b>Especificación del puesto</b>	Género	Indistinto
Edad			No específica	
<i>Formación – Conocimientos</i>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título: Licenciatura en RR. HH., Administración de empresas, Contador Público o afines.</li> <li>• Idioma: Inglés</li> <li>• Conocimientos en procesos de RR. HH. integrales, liquidación de sueldos, legales, compensaciones y beneficios</li> <li>• Conocimientos en legislación laboral vigente (Convenios Colectivos de Trabajo)</li> </ul>	
			<i>Experiencia Aptitudes Destrezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia: de 3 a 5 años en posiciones similares</li> <li>• Excelente dominio de paquete office</li> <li>• Competencias: Responsable, Proactivo, orientación a resultados, criterioso y capacidad de análisis, iniciativa, flexibilidad, adaptabilidad, dinamismo, capacidad para el trabajo en equipo y muy buen manejo de relaciones interpersonales, seguridad, firmeza, autonomía.</li> </ul>
				<i>Aspectos personales</i>
<b>Descripción del puesto</b>			Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal: control de ausentismo, administración de legajos, ART, medicina laboral, ANSES)</li> <li>• Coordinar y controlar el proceso de búsqueda y selección de personal</li> </ul>
		Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación de sueldos: control de proceso de carga de novedades, pre liquidación y liquidación de haberes</li> <li>• Desarrollo de la estructura de Compensaciones y Beneficios</li> </ul>	
		Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de indicadores, informes y reportes del área</li> <li>• Garantiza la proyección y asesoramiento sobre temas impositivos a la organización y al personal</li> </ul>	
		Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión de Comunicaciones Internas</li> </ul>	
		Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de políticas y procedimientos del área según legislación laboral (convenio colectivo de trabajo CCT / LCT)</li> </ul>	
		<b>Propuesta general</b>	¿Qué se ofrece?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buen sueldo</li> <li>• Relación de dependencia</li> <li>• Capacitación continua</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia en base a la información obtenida del Cuadro 3

### **Propuestas laborales para la publicación del aviso de empleo**

Una vez reformulado el anuncio se procede al armado de las propuestas laborales cuya secuencia se plantea desde lo general a lo particular. Esto se refiere a que, en ellas, se irán contemplando los factores que se incluirán en función al público (posibles postulantes) a quien se dirigirá. Las propuestas se dividen en dos segmentos: para un público sin especificaciones se sugieren propuestas generales y, para un público específico, estas contemplan particularidades. A su vez, se realizan sugerencias diferenciadas para las propuestas laborales que se publican en anuncios y las que se realizan en la instancia de la entrevista de trabajo.

#### **Propuestas generales**

Si se va a publicar el anuncio sin tener previas especificaciones sobre las características de los candidatos-potenciales (edad, género) que se postularán o, hacia quienes se dirige puntualmente, se debe realizar una propuesta general. Se entiende que en esta se deben incorporar los factores que se identificaron como de aceptación para el total de los encuestados, en congruencia con los resultados obtenidos.

Esta propuesta general, como todas las que desarrollarán para incorporar en los anuncios, se incorporarán en la sección denominada “¿Qué se ofrece?”.

Los factores a incluir son los siguientes:

- Excelente **clima laboral**
- Posibilidad de **desarrollarse profesionalmente** y crecer dentro de la institución
- La posición es dinámica y presenta **desafíos** permanentes
- Promoción de **trabajo en equipo**
- Modalidad de contratación en relación de dependencia, que contempla una jornada con **flexibilidad en los horarios**
- Excelente **remuneración** y acorde al puesto.

Entonces, en este anuncio de empleo para la jefatura de RRHH, la propuesta a publicar en el anuncio comprende estos factores.

Es significativo aclarar que el orden de los factores que se detallan no es aleatorio, sino que respeta los porcentajes obtenidos en cada factor. Debido a eso, es importante considerar la relevancia de la ubicación e intentar respetarla al momento de incorporar o quitar factores de la lista.

Si la empresa no tiene la posibilidad de ofrecer todos los factores detallados, en el anuncio se pueden incorporar aquellos que se identificaron como importantes, cuya utilización se sugiere para los casos de no aceptación de la propuesta. Los factores a utilizar son:

1. Condiciones de higiene y seguridad
2. Prestigio y/o trayectoria de la empresa
3. Capacitación *In Company*
4. Remuneración variable o por objetivos

En orden de importancia, los dos primeros se prefieren antes que los dos restantes. Pero, independientemente de esto cada uno de estos factores puede resultar relevante dependiendo del rubro de la empresa. Por ejemplo, en autopartistas, donde las condiciones del ambiente de trabajo suelen tener un alto componente de ruido, si se ha logrado obtener un buen nivel de dichas condiciones, es importante destacarlo en el anuncio por ser un factor que atrae candidatos-potenciales.

Las grandes empresas nacionales o multinacionales que suelen ser prestigiosas, o aquellas que se esmeran por su imagen institucional, por ejemplo, con prácticas de responsabilidad social empresaria, pueden utilizar el segundo factor como estrategia de atracción.

La capacitación *In Company* es indistinta a las particularidades de la empresa, pero es otro factor de atracción que complementa las propuestas.

Por último, la remuneración variable o por objetivos puede utilizarse en el caso que la empresa sepa que la remuneración que ofrece no es muy competitiva en el mercado, o bien, no es sobresaliente respecto a las remuneraciones de vacantes similares en otras empresas. Entonces, se puede utilizar este factor como estrategia de atracción al candidato, ya que su presencia se traduce en la posibilidad de incrementar sus ingresos.

Dependiendo de la empresa-cliente para la que se publica la vacante, se sugiere a *Hand Selection* considerar:

- Para empresas que tengan dentro de sus fortalezas las condiciones de higiene y seguridad y deseen resaltarlas, como puede ser el caso de las autopartistas o metalúrgicas, incorporar el factor que refiere a estas.
- Para empresas cuyo prestigio es destacado, puedan validarlo y deseen resaltarlo, incorporar el factor que hace alusión a ello.
- Utilizar el factor capacitación *In Company* a modo de refuerzo, independientemente de las características o rubro de la empresa.
- Utilizar estratégicamente el factor remuneración variable, complementando el factor remuneración, cuando este no sea muy destacado en la empresa.

Es importante destacar el rol de *Hand Selection* en esta instancia de publicación del anuncio. Una vez recibida la solicitud por parte de la empresa-cliente, la consultora puede aconsejar a esta respecto de la incorporación de los factores e ir acomodando estos en función a las posibilidades de la institución donde se generó la vacante. Con la premisa de que cada publicación es considerada única, teniendo como base cuáles son los factores que deben incluirse, se tendrán que ir ajustando a las realidades de las empresas y de la vacante.

### ***Propuestas específicas***

Si en la instancia de publicación del anuncio ya se sabe a quién se pretende dirigir la propuesta, entonces, en estas se pueden incorporar los factores que en cada unidad de análisis se identificaron como de aceptación. A continuación se disponen los cuadros que comprenden las propuestas para cada uno de los diferentes grupos a los que puede estar dirigido el anuncio. Estas se esquematizaron de manera tal que, la disposición y orden de los factores, respete la escala ordinal obtenida en la etapa del análisis de datos.

Para mayor entendimiento en la lectura de los cuadros, es menester aclarar que en estas propuestas se incorporaron los factores de aceptación y los factores que se identificaron como importantes, por lo cual, los primeros, son los que deberían estar

presentes. Respecto a los segundos, su aporte es complementar las propuestas en pos de convertirlas en más atractivas. Estos últimos pueden utilizarse en los casos que no fuera viable la presencia de los factores de aceptación en su totalidad, o se busque generar un mayor impacto con la propuesta.

Si se pretende que la vacante sea ocupada por una mujer, en el siguiente cuadro se disponen los factores a incorporar en la propuesta.

Cuadro 5: Propuesta para el anuncio dirigido a mujeres

A quien va dirigida	¿Qué se ofrece?	Factores de Aceptación	Factores importantes que complementan los factores de aceptación
<b>Mujeres</b>		1 - Excelente clima laboral	1 - Posibilidad de acceso a educación superior
		2 - Desarrollo de carrera	
		3 - Flexibilidad horaria	
		4 - Desafíos en el puesto	
		5 - Trabajo en equipo	
		6 - Excelente remuneración	

Continuando con la modalidad planteada para la publicación de las propuestas generales, se considera que los seis factores de aceptación deben estar presentes. Como se explicó al principio, dado el caso que no fuera posible la presencia de alguno de estos o, también, que se quisiera causar una atracción mayor con la publicación, se sugiere incorporar el factor de complemento.

En el siguiente cuadro se sugiere una propuesta para el caso en que un factor de aceptación no esté presente.

Cuadro 6: Propuesta para el anuncio dirigido a mujeres realizando combinación de factores

A quien va dirigida		Propuesta con combinación de factores
Mujeres		¿Qué se ofrece?

Si se pretende que la vacante sea ocupada por un candidato de género masculino, la propuesta para el anuncio es la siguiente:

Cuadro 7: Propuesta para el anuncio dirigido a hombres

A quien va dirigida		Factores de Aceptación	Factores importantes que complementan los factores de aceptación
Hombres		¿Qué se ofrece?	1 - Excelente clima laboral 2 - Desarrollo de carrera 3 - Trabajo en equipo 4 - Desafíos en el puesto 5 - Flexibilidad horaria 6 - Cobertura médica diferencial 7 - Excelente remuneración

Para este segmento de receptores, el factor de complemento se puede considerar siempre que en la empresa sea relevante. Al igual que para las mujeres, se puede utilizar si algún factor de aceptación no está presente o para complementarlos.

Ahora bien, el anuncio puede estar dirigido hacia candidatos-potenciales que ingresen en la categoría de generación X o en la generación Y.

Para el segmento de los X se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 8: Propuesta para el anuncio dirigido a los X

A quien va dirigida	¿Qué se ofrece?	Factores de Aceptación	Factores importantes que complementan los factores de aceptación
X	¿Qué se ofrece?	1 - Excelente clima laboral	1 - Puesto desafiante
		2 - Trabajo en equipo	2 - Remuneración variable
		3 - Desarrollo de carrera	3 - Capacitación <i>In Company</i>
		4 - Excelente remuneración	4 - Buenas condiciones de higiene y seguridad
		5 - Cobertura médica diferencial	5 - Comedor en planta
		6 - Flexibilidad horaria	

Para el caso que sea necesario incorporar los factores que complementan a los de aceptación, ya sea por ausencia de alguno o para generar mayor atracción, la propuesta es la siguiente:

Cuadro 9: Propuesta para el anuncio dirigido a los X realizando combinación de factores

A quien va dirigida	¿Qué se ofrece?	Propuesta con combinación de factores
X	¿Qué se ofrece?	1 - Excelente clima laboral
		2 - Trabajo en equipo
		3 - Excelente remuneración
		4 - Cobertura médica diferencial
		5 - Puesto desafiante
		6 - Capacitación <i>In Company</i> permanente

Si el anuncio se dirige a candidatos-potenciales de la generación Y se sugiere ofrecer:

Cuadro 10: Propuesta para el anuncio dirigido a los Y

A quien va dirigida		Factores de Aceptación	Factores importantes que complementan los factores de aceptación
Y	¿Qué se ofrece?	1 - Excelente clima laboral	1 - Buenas condiciones de higiene y seguridad
		2 - Desarrollo de carrera	2 - Cobertura médica diferencial
		3 - Desafíos en el puesto	3 - Acceso a educación superior
		4 - Flexibilidad horaria	4 - Empresa prestigiosa
		5 - Trabajo en equipo	
		6 - Excelente remuneración	

Es importante recordar que para los Y la remuneración ofrecida no es factor de aceptación pero se lo incorpora en la propuesta ya que a nivel general este factor es considerado muy importante.

Para este segmento se despliega también una propuesta para los casos que no puedan estar todos los factores de aceptación. Esta es la siguiente:

Cuadro 11: Propuesta para el anuncio dirigido a los Y realizando combinación de factores

A quien va dirigida		Propuesta con combinación de factores
Y	¿Qué se ofrece?	1 - Excelente clima laboral
		2 - Desarrollo de carrera
		3 - Desafíos en el puesto
		4 - Flexibilidad horaria
		2 - Cobertura médica diferencial
		3 - Acceso a educación superior

Culminando con las propuestas para la publicación del anuncio, cabe realizar dos aclaraciones. En primer lugar, en todas se sugiere la incorporación de los factores de aceptación en su totalidad y es factible que en la realidad esto no sea viable. Entonces,

la propuesta sugerida es la ideal, pero en lo real, esta se ajustará a las posibilidades de ofrecimiento. En segundo lugar, debe considerarse que las sugerencias expuestas, donde se combinaron factores de aceptación con aquellos que las complementan, pueden ir variando de acuerdo a las posibilidades de incorporación de factores, a las características de la empresa y a lo que esta esté dispuesta a ofrecer, como también a la estrategia de atracción de candidatos-potenciales que se esté utilizando al momento de postular la vacante. Estas combinaciones se incorporaron a modo de ejemplo y para explicitar la utilización de los factores.

Por todo lo anterior, se hace imperioso decir que las sugerencias planteadas constituyen una guía donde se incorporaron los factores que los candidatos- potenciales prefieren, sabiendo que en muchas oportunidades no será posible incorporar a todos ellos pero, al conocerlos, nos estaremos adelantando a los posibles requerimientos y eso forma parte de la estrategia de atracción.

### ***Propuestas para el anuncio con mayor especificación de las características del candidato-potencial***

Pueden darse casos en los que al momento de realizar la publicación se sepa de antemano a quien se dirige, por ejemplo, a mujeres de la generación X u hombres de la generación Y.

En esta sección del plan de acción se propone unificar los resultados obtenidos de manera independiente para cada unidad de análisis, con el fin de crear una herramienta homogénea que incluya los factores de aceptación y los que fueron considerados importantes, los cuales complementan a los primeros.

Los siguientes cuadros están compuestos por dos columnas. En la columna titulada “propuesta”, se incorporó el listado de factores de aceptación, manteniendo, en general, la escala ordinal original que obtuvieron estos. En la sección “factores de complemento” se fusionaron los factores identificados como importantes en cada segmento y se propone una lista que comprende a todos. El orden de estos últimos factores pierde relevancia aquí ya que en cada segmento se identificó un orden diferente, por lo cual se destaca la presencia antes que el orden.

Siguiendo la lógica planteada respecto de la posibilidad de ofrecer factores, la propuesta comprende la totalidad de los factores de aceptación, lo que sería la

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

propuesta ideal, pero dependerá de las reales posibilidades de la vacante y de la empresa el ofrecerlos o no. Lo mismo sucede con los factores de complemento, los que se disponen para asignarle mayor fuerza a la propuesta y, también, para los casos en que no fuera viable la incorporación de todos los factores que comprende la misma. Esto es que, de manera estratégica, dependiendo de las posibilidades reales, se pueden ir proponiendo los factores en el anuncio.

A continuación se disponen los cuadros con las propuestas descriptas en los párrafos anteriores:

Cuadro 12: Propuesta para mujeres X

<b>A quien va dirigida</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Factores de complemento</b>
<b>Mujeres X</b>	1 - Excelente clima laboral	• Remuneración variable
	2 - Desarrollo de carrera	• Capacitación <i>In Company</i>
	3 - Trabajo en equipo	• Posibilidad de acceso a educación superior
	4 - Flexibilidad horaria	• Buenas condiciones de higiene y seguridad
	5 - Excelente remuneración	• Comedor en planta

Cuadro 13: Propuesta para mujeres Y

<b>A quien va dirigida</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Factores de complemento</b>
<b>Mujeres Y</b>	1 - Excelente clima laboral	• Cobertura médica diferencial
	2 - Desarrollo de carrera	• Posibilidad de acceso a educación superior
	3 - Flexibilidad horaria	• Buenas condiciones de higiene y seguridad
	4 - Desafíos en el puesto	• Empresa prestigiosa
	5 - Trabajo en equipo	
	6 - Excelente remuneración	

Cuadro 14: Propuesta para hombres X

<b>A quien va dirigida</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Factores de complemento</b>
<b>Hombres X</b>	1 - Excelente clima laboral	• Remuneración variable
	2 - Trabajo en equipo	• Buenas condiciones de higiene y seguridad
	3 - Desarrollo de carrera	• Puesto desafiante
	4 - Excelente remuneración	• Capacitación <i>In Company</i>
	5 - Cobertura médica diferencial	• Comedor en planta
	6 - Flexibilidad horaria	

Cuadro 15: Propuesta para hombres Y

<b>A quien va dirigida</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Factores de complemento</b>
<b>Hombres Y</b>	1 - Excelente clima laboral	• Capacitación <i>In Company</i>
	2 - Desarrollo de carrera	• Buenas condiciones de higiene y seguridad
	3 - Desafíos en el puesto	• Cobertura médica diferencial
	4 - Flexibilidad horaria	• Acceso a educación superior
	5 - Trabajo en equipo	• Empresa prestigiosa
	6 - Excelente remuneración	

### **Indicaciones para la utilización de los factores en las entrevistas**

Una vez avanzado el proceso de selección, luego de realizar la revisión de los CV, comienza la etapa de las entrevistas. En esta instancia, ya se cuenta con información respecto a las características específicas del candidato-potencial a quien va a entrevistarse. A la vez, se sabe qué factores se publicaron en el anuncio y cuales no, como también los que pueden ser interesantes para la persona a la que se entrevistará, en función a las características de esta.

Aquí comienza a ser estratégico el rol del entrevistador quien en principio debería:

- Revisar los factores propuestos en el anuncio.
- Identificar cuáles de ellos es conveniente resaltar en la entrevista.
- Seleccionar otros factores que no hayan sido explicitados y que puedan ser utilizados dada una instancia de negociación.

Esta información la obtendrá al revisar el anuncio y remitiéndose a los cuadros dispuestos en el apartado anterior, cuadro N°. 12, 13, 14 y 15.

Habiendo recopilado esto, el entrevistador cuenta con más herramientas para llevar adelante la entrevista y dependiendo del interés que tenga en el candidato-potencial a quien se esté entrevistando, como del nivel de aceptación de la propuesta por parte de este, puede ir utilizando los factores en la instancia de negociación.

Para esta etapa del proceso se sugiere lo siguiente:

- Si la entrevista se realizara a una mujer, considerar los siguientes factores:

Cuadro 16: Especificaciones para las mujeres

MUJERES	
<i>Factores para reforzar</i>	
Clima laboral	
Desarrollo de carrera	
Flexibilidad horaria	
<b>X</b>	
<i>Factores para reforzar</i>	<i>Factores de negociación para la entrevista</i>
Desafíos en el puesto	Remuneración variable
Trabajo en equipo	Acceso a educación superior
Remuneración ofrecida	Capacitación <i>In Company</i>
<b>Y</b>	
<i>Factores para reforzar</i>	<i>Factores de negociación para la entrevista</i>
Desafíos en el puesto	Cobertura médica diferencial
Trabajo en equipo	Acceso a educación superior
	Prestigio de la empresa

A su vez, las mujeres pueden tener o no tener hijos. Por ello a continuación se dispone el cuadro con la propuesta para las que si tienen hijos, siempre considerando como base los factores que se destacaron para su género.

En la primera columna del cuadro están los factores de aceptación y en la segunda aquellos que pueden añadirse para reforzar la propuesta. El orden en que se disponen

respetar la escala original en función a la importancia otorgada. Se aclara que ambos pueden utilizarse en la instancia de negociación.

Cuadro 17: Factores a considerar para las mujeres con hijos

	Factores de aceptación	Factores importantes para la negociación
<b>Mujeres con hijos</b>	1 - Flexibilidad horaria	1 - Remuneración ofrecida
	2 - Excelente clima laboral	2 - Trabajo en equipo
	3 - Cobertura médica diferencial	3 - Desafíos en el puesto
	4 - Pago de guardería	

➤ Si se entrevista a hombres, se deben considerar los siguientes factores:

Cuadro 18: Especificaciones para los hombres

<b>HOMBRES</b>	
<i>Factores para reforzar</i>	
Clima laboral	
Desarrollo de carrera	
Trabajo en equipo	
Cobertura médica diferencial	
<b>X</b>	
<i>Factores para reforzar</i>	<i>Factores de negociación para la entrevista</i>
Remuneración ofrecida	Prestigio de la empresa
Condiciones de higiene y seguridad	Remuneración Variable
Flexibilidad horaria	Capacitación <i>In Company</i>
	Comedor en planta
<b>Y</b>	
<i>Factores para reforzar</i>	<i>Factores de negociación para la entrevista</i>
Desafíos en el puesto	Remuneración ofrecida
Capacitación <i>In Company</i>	Condiciones de higiene y seguridad

Del mismo modo que se planteó para las mujeres, para los hombres con hijos, en la propuesta debería considerarse:

Cuadro 19: Factores a considerar para los hombres con hijos

	<b>Factores de aceptación</b>	<b>Factores importantes para la negociación</b>
<b>Hombres con hijos</b>	1 - Excelente clima laboral	1 - Trabajo en equipo
	2 - Desarrollo de carrera	2 - Cobertura médica diferencial
	3 - Flexibilidad horaria	3 - Buenas condiciones de higiene y seguridad
	4 - Desafíos en el puesto	4 - Posibilidad de acceso a educación superior
	5 - Excelente remuneración	5 - Desafíos en el puesto

Para la lectura del Cuadro 16 y del Cuadro 18, y para la aplicación de estos como herramienta, se aclara que los factores a reforzar son los que en primera instancia deberían haberse incorporado en el anuncio de la propuesta. De haber sido así, se sugiere reforzar su presencia en la entrevista, y, de lo contrario incorporarlos en la instancia de entrevista ya que fueron muy ponderados en esos segmentos. El cuadro se va abriendo especificando estos factores a reforzar, tanto para mujeres como para hombres en general, y luego, en función a la edad o grupo generacional al que pertenezcan. La lógica que se establece es que los factores no deberían suplantarse entre ellos, sino agregar su presencia a medida que más especificaciones del candidato-potencial se tienen. Entonces, a una mujer se le refuerza la presencia del clima laboral, del desarrollo de carrera y de la flexibilidad horaria (o se los incorpora para generar atracción al puesto). Si la mujer es X, aparte de estos se reforzará con desafíos del puesto, el trabajo en equipo y se utilizará la remuneración como estrategia para la aceptación. Del mismo modo, se considerará los factores remuneración variable, acceso a educación superior y capacitación *In Company*.

Como última aclaración resulta importante recordar que la remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado debería ser un factor cuya presencia en la negociación se considere siempre. No se incorpora en las propuestas para todos candidatos-potenciales a los que es posible entrevistar porque se considera que, como base, estaría este factor acomodado a las expectativas salariales de ellos. De todas

maneras, en los candidatos-potenciales que sean de la generación X les atraería más la inclusión de este factor en la negociación.

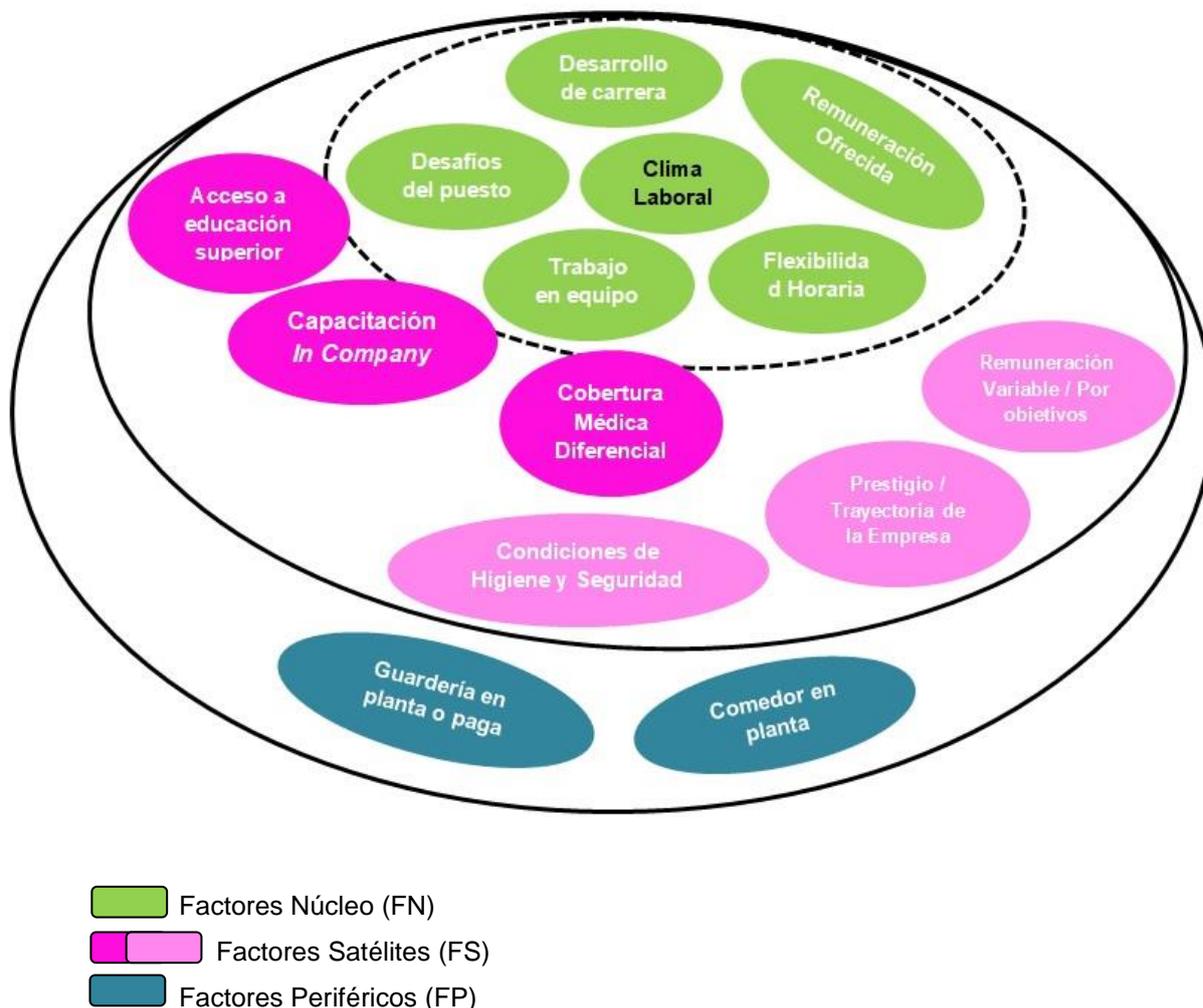
### **Propuesta para *Hand Selection* desde una visión panorámica**

En esta sección se pretende brindar a *Hand Selection* una vista panorámica sobre los factores de decisión y una serie de sugerencias respecto al asesoramiento de sus empresas-clientes.

Como una instancia previa a la presentación de las propuestas de trabajo a los candidatos- potenciales, ya sea en los anuncios publicados o en las entrevistas, se considera importante que el rol de nexo de la consultora no se limite solamente a acercar los candidatos-potenciales a las empresas, y viceversa. Con esto se hace referencia a la función de asesoramiento que cumple también y que complementa el servicio brindado. En el desempeño de este rol, la consultora puede orientar a sus empresas-clientes respecto de la importancia que tiene el ir incorporando en su gestión, en sus políticas, en sus prácticas y modalidades, los factores que resultaron ser de aceptación en las propuestas de trabajo y que conforman las condiciones laborales esperadas por los candidatos que fueron encuestados en este trabajo. La sugerencia se amplía proponiendo que los factores de aceptación no estén solamente presentes en las entrevistas o anuncios, para atraer a los candidatos, sino que se extienda su presencia en el día a día de la empresa.

En el siguiente cuadro se encuentran los factores sobre los cuales se basó el proyecto y se dispusieron en función a su influencia en la decisión de los candidatos, desde el centro (los más importantes) hacia los extremos (los menos importantes).

Cuadro 20: Factores núcleo, factores satélites y factores periféricos



El esquema plantea tres categorías de factores. Los factores núcleo, aquellos ubicados en el centro, que a su vez posee un factor central: el clima laboral. Los factores satélites, aquellos que están fuera del núcleo y que se van expandiendo en función de su importancia. Estos se dividen en los más cercanos al núcleo, los centrales y los más cercanos a la periferia. Los factores periféricos, son los que están más alejados del núcleo.

Se considerarán a los factores núcleo como los pilares sobre los cuales apoyar las propuestas de trabajo y sobre los que se sugiere trabajar dentro de las organizaciones. Las particularidades de la empresa, sus modalidades de trabajo, su estructura salarial y las características propias de los puestos se relacionan directamente con estos, en los

que se remarca la importancia del clima laboral, el primero a considerar y rever en las estructuras organizacionales.

Los factores satélites pueden irse incorporando en los planes de beneficio y modalidades de trabajo. A su vez, los factores periféricos, también pueden formar parte de los planes de beneficio.

A continuación se disponen las tablas que encuadran los factores y proponen una ubicación de estos dentro de las organizaciones. Con lo cual se pretende identificarlos y categorizarlos para facilitar la incorporación en sus estructuras.

Tabla 64

<b>Plan de beneficios</b>	<i>Tipo de factor</i>
Capacitación <i>In Company</i>	FS
Cobertura médica diferencial	FS
Acceso a educación superior	FS
Comedor en planta	FP
Guardería en planta o pago	FP

Tabla 65

<b>Características propias de la empresa</b>	<i>Tipo de factor</i>
Clima laboral	FN
Condiciones de higiene y seguridad	FS
Prestigio / trayectoria	FS

Tabla 66

<b>Factores directamente relacionados al puesto</b>	<i>Tipo de factor</i>
Desafíos del puesto	FN
Desarrollo de carrera	FN
Remuneración	FN

Tabla 67

<b>Modalidades de trabajo</b>	<i>Tipo de factor</i>
Clima laboral	FN
Trabajo en equipo	FN
Flexibilidad horaria	FN
Remuneración variable	FS

Tabla 68

<b>Estructura salarial</b>	<i>Tipo de factor</i>
Remuneraciones	FN
Remuneración variable	FS

*Hand Selection* puede expandir su campo a partir de la categorización propuesta y, de esta manera, acercar los factores de decisión hacia el interior de las organizaciones, puntualmente, en sus estructuras y prácticas de gestión de RR. HH., trabajando en conjunto con sus empresas - clientes procurando tornar atractivas, tanto las propuestas, como las empresas en su totalidad. Con este planteamiento se intenta transmitir la idea de que si las organizaciones van adaptando sus estructuras, prácticas y metodologías de trabajo a los requerimientos de los trabajadores hoy y, a su vez, los procesos de selección se nutren de estas para armar las propuestas, se pueda llegar a resultados sinérgicos ya que se abordarían los factores de aceptación tanto dentro como fuera de las estructuras organizacionales. La sinergia consiste en que el trabajo de todas las partes juntas genera resultados potenciados.

A modo de recomendación, se propone a *Hand Selection* incorporar en su servicio de selección, el asesoramiento a las empresas-clientes en términos de que estas:

1. Reconozcan la importancia de generar un buen clima laboral, trabajando en construir este con características positivas perceptibles por sus colaboradores.
2. Consideren la necesidad de ir flexibilizando el cumplimiento de horarios, inclinando la evaluación del desempeño por el rendimiento antes que por la extensión de una jornada.

3. Establezcan canales de comunicación fluida y abierta. Les comuniquen a los empleados qué se espera de ellos y cuándo. Mientras más claras estén las reglas del juego el trabajo se vuelve más ameno.
4. Promuevan modalidades de trabajo en equipo, sin competencia, con colaboración.
5. Promuevan el desarrollo profesional de sus empleados, los incentiven a capacitarse continuamente y a actualizar sus conocimientos y herramientas.
6. Desarrollen planes de beneficios, donde se puede incluir, cobertura médica diferencial para los empleados.
7. Escuchen a los empleados, los entiendan, los acompañen en sus procesos, los contengan.
8. Contemplan las necesidades particulares de los empleados para que no sientan desequilibrio y mantengan su nivel de compromiso.
9. Respeten los diferentes estilos de vida para que las personas se sientan incluidas.
10. Contemplan la posibilidad de otorgar licencias anuales más prolongadas.
11. Ofrezcan remuneraciones que les permitan tener un buen pasar económico.

*Que la calidad de vida y felicidad de los empleados sea su misión.*

*Que la conciliación sea su visión.*

## Conclusión

“El hombre y la mujer necesitan, por razones económicas y psicológicas, crecer en el ámbito laboral lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también anhelan disponer de energías suficientes para su dimensión personal, que no solo está referida a su familia sino a una variedad de intereses y sueños”. Alles (2010)

La concepción del trabajo en la actualidad es resultado de múltiples transformaciones que tienen lugar en los sujetos, las sociedades, las organizaciones y, consecuentemente en el mercado laboral. En este, se puede afirmar la presencia de una fuerza de trabajo, para la que existe un entramado de elementos que parten de las subjetividades de los individuos y son intrínsecos a ellos, que busca convertir los espacios laborales y, en consecuencia, los procesos de selección, en contextos de negociación para los trabajadores y las empresas. Esta búsqueda se orienta a un ideal de condiciones de trabajo que no respondan solamente a necesidades materiales y económicas.

Puntualmente, como arrojaron los resultados de este estudio para la consultora *Hand Selection*, los encuestados mostraron una actitud semejante a lo antedicho demostrando un marcado interés y preferencia por aquellos factores, componentes de las propuestas laborales, que están vinculados a la mejora de la calidad de vida laboral y que permiten la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Los factores que han sido identificados como de mayor impacto en las personas que se encuentran en búsqueda laboral al momento de tomar una decisión sobre una propuesta de trabajo, en orden de preferencia son: 1) clima laboral, 2) desarrollo de carrera, 3) desafíos que plantea el puesto, 4) trabajo en equipo, 5) flexibilidad horaria, 6) remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado.

Con estos factores se visibiliza que las condiciones laborales buscadas por los candidatos-potenciales a mandos medios, utilizando la terminología de Herzberg, constituyen una mezcla entre factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos aquí son el clima laboral, el trabajo en equipo, la flexibilidad horaria y la remuneración. Los intrínsecos son el desarrollo de carrera y los desafíos que plantea el puesto. Con lo cual puede decirse que ellos buscan el equilibrio entre esos factores para lograr la conciliación entre los aspectos laborales y personales.

Desglosando los resultados, elocuentemente, el clima laboral constituye el factor de mayor preferencia para los candidatos-potenciales, permitiendo esto afirmar que ellos le

otorgan gran importancia a la percepción que tienen del ambiente de trabajo, el cual se vincula a la estructura de la empresa, al estilo de liderazgo que se genera, a los vínculos que se establecen, a la fluidez de la comunicación, a la motivación, satisfacción y reconocimientos que obtengan. Este factor está estrechamente relacionado con el trabajo en equipo, por ende se buscan puestos que promuevan modalidades de trabajo en conjunto y cooperación, lo que contribuye también al clima que se genera. Sumado a los anteriores, aparece la flexibilidad horaria en las jornadas de trabajo, característica que para los mandos medios es muy valorada ya que les permite una ecuación trabajo/vida personal cada vez más equilibrada.

La posibilidad de desarrollar la carrera profesional en la empresa contratante resultó ser una variable de mucha importancia, que se corresponde con las características del puesto, del mismo modo que lo son los desafíos que este plantea. Se buscan posiciones que permitan la proyección laboral y en cuyas características intrínsecas se encuentre el desafío y establecimiento de metas, el dinamismo, la innovación y la creatividad.

Como último factor muy ponderado se ubicó la remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado. Este se posicionó en sexto lugar en la escala de los factores determinantes, y considerando que también fue muy ponderado en la siguiente categoría del análisis, se entiende que debe ser considerado como un factor base en la estructura de las propuestas de trabajo, acompañando siempre a los otros cinco factores que se identificaron preponderantes.

La importancia de este factor se visualizar mejor retomando la escala de necesidades de Maslow. La remuneración satisface necesidades de seguridad, ya que genera cierto grado de estabilidad en la vida. La ubicación de esta necesidad se encuentra por debajo de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, validando así que el sueldo debe considerarse como factor base y su satisfacción es imperiosa para poder alcanzar las otras necesidades.

Respecto a la relación que existe entre la generación a la que pertenece el candidato-potencial y la ponderación de los factores, las diferencias entre sus preferencias no varían sustancialmente. El clima laboral continúa siendo el factor más ponderado.

Es notorio que en los X se comienzan a repensar conceptos en relación a nuevas formas de trabajo como lo son los horarios flexibles, ambientes laborales que permitan mezclar trabajo, capacitación y diversión y, sobre todo, se observa el surgimiento de la necesidad de equilibrio entre la vida laboral y personal; en los Y, ya se hizo más hincapié en la importancia del clima laboral, la flexibilidad horaria y la imperiosa búsqueda del balance trabajo/vida personal. Por lo tanto, los X encabezan la necesidad de transformación y, los Y, ya hacen más visible en el ámbito laboral estos procesos de entender el trabajo no solo como una forma de sobrevivir económicamente, sino como un tiempo y espacio para la satisfacción y el desarrollo personal y profesional.

Cabe destacar que el factor remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado obtuvo posiciones más altas en los X que en los Y, demostrando así mayor influencia en sus decisiones.

Acerca de los valores que pueden ser añadidos al puesto ofrecido, que son esperados por los mandos medios en las propuestas de trabajo, resultaron ser: las licencias anuales más extendidas, premios o bonos como recompensas y un plan de beneficios.

Considerando los resultados obtenidos a nivel general y su vinculación a la relación marginal de sustitución renta por ocio, podría decirse que los candidatos-potenciales, se inclinan hacia las características de los denominados “amantes del ocio”, para los cuales el aumento de la renta debe ser significativamente alto para renunciar a horas de su ocio. Este análisis se acentúa más en los Y que en los X.

La metodología de gestión enfocada en la CVL está muy presente en los resultados a los que se arribó. El clima laboral se vincula con las relaciones interpersonales, las condiciones y medio ambiente de trabajo, la cultura organizacional, características que conducen a la CVL. A su vez, esta incorpora conceptos que apuntan hacia el desarrollo integral de las personas y el desarrollo de carreras profesionales, reconoce la importancia del trabajo en equipo y la necesidad del equilibrio entre los diferentes aspectos de la vida. Postulados que se relacionan directamente con los factores desarrollo de carrera, trabajo en equipo y flexibilidad horaria.

Desprendiendo la mirada de los resultados y mirando desde una posición más global, la balanza se inclina hacia el placer y la satisfacción, estrechamente vinculada con la búsqueda de la felicidad en el trabajo. Cabe recalcar aquí que experimentar sentimientos positivos motiva a la gente a tener éxito en el ámbito laboral y que las

relaciones interpersonales que tienen lugar allí impactan en la felicidad. Los candidatos a puestos de trabajo buscan entornos positivos, que estén atravesados por la distensión, la fluidez de vínculos, donde se dé lugar a la recreación y tiempo de ocio fuera del trabajo.

El recorrido anterior permite afirmar la hipótesis planteada diciendo que, las personas en búsqueda laboral activa durante el año 2015 sí priorizaron factores que mejoren su calidad de vida, antes que los estrictamente monetarios en el momento de evaluar una propuesta laboral.

*Hand Selection*, puede utilizar como herramienta la información obtenida sobre la dinámica del mercado laboral en relación a la tendencia de los trabajadores y, así, ir gestionando la incorporación de estos factores en las propuestas de trabajo para realizar procesos de selección más rápidos, reducir los costos inherentes a estos, brindando un servicio cada vez más completo y efectivo a sus empresas-clientes. Con ello podrá ir trabajando sobre una de sus debilidades. Así mismo, puede añadir valor a su servicio con el asesoramiento a las empresas-clientes respecto a la importancia de ir mejorando y transformando, dentro de sus estructuras, las formas de trabajo y las metodologías de gestión de modo que se encuentren en congruencia con las preferencias de los individuos. De esta manera estaría utilizando las oportunidades que ofrece el entorno donde se encuentra y transformándolas en fortalezas de su negocio. A modo de adaptación al entorno y como respuesta a la realidad del mercado laboral, reconociendo lo que hoy atraviesa la sociedad, las organizaciones no pueden mantenerse ajenas al reconocimiento de las condiciones de trabajo que las personas buscan. Por ende es importante que trabajen y contribuyan a la búsqueda del equilibrio entre la calidad de vida laboral y la calidad de vida personal.

Los resultados a los que se arribó, y las conclusiones a las que se pudieron llegar, dejan la apertura para futuros proyectos que pretendan seguir profundizando el estudio sobre los factores de aceptación en las propuestas de trabajo, que, ineludiblemente, se enlazan con las condiciones laborales presentes en la cotidianidad de estos vínculos, los cuales afectan los procesos los procesos de selección.

El aporte de este trabajo cobra sentido también al brindar información modelo tanto para otras consultoras como para empresas de Córdoba y el país.

## Referencias Bibliográficas

- ALDAG, R. J. y BRIEF, A. P. (1989). *Diseño de tareas y motivación del personal*. Trillas, México.
- ALLES, M. A. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Granica. Buenos Aires.
- ALLES, M.A. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. Macchu. Buenos Aires.
- ALLES, M. A. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Granica. Buenos Aires.
- BEKER, V. A. y MOCHÓN MORCILLO, F. (2006). *Elementos de Micro y Macroeconomía*. McGraw-Hill. Mexico D.F
- BLANCH RIBAS, J. M.; ESPUNY TOMÁS, M. J.; GALA DURÁN, C. y ARTILES, A. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. UOC. Barcelona.
- CASTELLS, M. (1999). "La era de la Información" en *Economía, Sociedad y Cultura: La Sociedad Red* (Vol. I). Siglo XXI. Mexico D.F.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Bogotá.
- CONFERENCIA EPISCOPAL ARGENTINA. (2007). *V Conferencia general del Episcopado Latinoamericano y del Caribe*. Oficina del Libro. Buenos Aires.
- DÍEZ DE CASTRO, E. P.; GARCÍA DEL JUNCO, J.; MARTÍN JIMÉNEZ, F. y PERIÁÑEZ CRISTÓBAL, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill. Madrid.
- ELBA, G. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. El Manual Moderno. México D.F.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México D.F.
- HUIZINGA, J. (1972). *Homo Ludens*. Alianza/Emecé. Madrid.
- IDALBERTO, C. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Bogotá.
- JAIME, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson. México D. F.
- LAVADO, J. S. (2010). *Toda Mafalda*. Ediciones de la Flor: Buenos Aires.
- LESTA, L. M. (2003). *Guía de Estudio: Administración de Remuneraciones y Beneficios*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba.
- MANSILLA, D. R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México D. F.
- MASLOW, H. A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos. Madrid.

- MOCHÓN MORCILLO, F. y BEKER, V. A. (2008). *Economía, principios y aplicaciones*. McGraw-Hill. México D. F.
- NEWSTROM, J. W. (2007). "Capítulo 1: La dinámica de la gente y las organizaciones" en: *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. México D. F.
- NOYA, M. G.; DIEZ, E. y BOZAL H. (1997). *Selección de Personal: Sistema Integrado*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.
- PARADA, R. A., ERRECABORDE, J. D. y CAÑADA, F. R. (2007). *Régimen de Contrato de Trabajo*. Errepar. Buenos Aires.
- RASELLO, N. y ZULLIANI, V. (2001). *Guía de Estudio: Reclutamiento y Selección*. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba.
- ROBBINS, S. P. y JUDGE, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. México D. F.
- VARGAS, F.; CASANOVA, F. y MONTANARO, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor. Montevideo.

### Fuentes Electrónicas

- ALMADA, A. I. (2000). "Formación de los Recursos Humanos y competencia laboral" en boletín cinterfor No. 149 (mayo – agosto de 2000).  
Recuperado (15/08/2017) de:  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/ibarra1.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf)
- ARDILA, R. (2003). "Calidad de vida: una definición integradora" en Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 35, No. 2, pp. 161-164.  
Recuperado (04/09/2017) de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- CARDONA LONDOÑO, I. L. (2016). *Ensayo: La felicidad en el trabajo, como una estrategia organizacional en las empresas privadas*. Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Estudios a Distancia: Especialización en Alta Gerencia. Bogotá.  
Recuperado (15/08/2017) de:  
[repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14520/1/CardonaLondo%C3%B1ollaLaudith2016.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14520/1/CardonaLondo%C3%B1ollaLaudith2016.pdf).

BASTIDAS FERNÁNDEZ, V. F.; HERRÁS ROJAS, P. J. y MUÑOZ NAVARRETE, I. S. (2016). *Análisis de políticas de bienestar en cuatro organizaciones presentes en Chile en relación con el Modelo de Felicidad Organizacional a la luz del bienestar subjetivo*. Tesis de pregrado. Universidad Andres Bello. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Santiago de Chile.

Recuperado (15/08/2017) de:

[http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/2715/a117032\\_Bastidas\\_F\\_Analisis\\_de\\_practicas\\_de\\_bienestar\\_2016\\_tesis.pdf?sequence=1](http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/2715/a117032_Bastidas_F_Analisis_de_practicas_de_bienestar_2016_tesis.pdf?sequence=1)

FUNDACIÓN DE MUJERES. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Ministerio de Igualdad. Madrid.

Recuperado (15/08/2017) de:

[ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183\\_Conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_familiar\\_y\\_personal\\_.pdf](http://ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf).

GALLO, M. E. (2001). *Precariedad Laboral y Sector Informal Urbano en el Mercado de Trabajo Local*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Mar del Plata - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mar del Plata.

Recuperado (17/08/2017) de: [http://nulan.mdp.edu.ar/586/1/gallo\\_me.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/586/1/gallo_me.pdf)

GARCÍA LOMBARDÍA, P.; STEIN, G. y PIN, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. IESE Business School - Universidad de Navarra. Navarra.

Recuperado (15/08/2017) de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>.

GÓMEZ CIMIANO, J. (2003). "El *homo ludens* de Johan Huizinga" en *Retos: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación* - N.º4. Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física. pp. 32-35.

Recuperado (15/08/2017) de: [retos.org/numero\\_4\\_5\\_6/retos4-4.pdf](http://retos.org/numero_4_5_6/retos4-4.pdf).

MINOLLI, C. B. (2012). "Teletrabajo y diversidad generacional: una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad" en *Serio: Documentos de Trabajo*. Buenos Aires.

Recuperado (15/08/2017) de:

<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/483.pdf>

PONCE TALANCÓN, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en *Contribuciones a la Economía*.

Recuperado (15/08/2017) de: [eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf](http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf).

SANDOVAL CARAVEO, M. C. (2004). *Conceptos y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas* - N.º 27, pp. 78-82.

Recuperado (15/08/2017) de:

[moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf).

SCELSO, M. (2016). *Territorio Knowmad -Gerencia de la Felicidad: Un nuevo paradigma en Relaciones Humanas*. Buenos Aires.

Recuperado (15/08/2017) de:

[territorioknowmad.com/2016/01/11/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas-2](http://territorioknowmad.com/2016/01/11/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas-2)

SEGURADO TORRES, A. y AGULLÓ TOMÁS, E. (2002). "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social" en *Psicothema* (Vol. 14) N.º 4. Oviedo, pp. 828-836.

Recuperado (15/08/2017)de: [psicothema.com/pdf/806.pdf](http://psicothema.com/pdf/806.pdf).

## Otras fuentes

[computrabajo.com.ar](http://computrabajo.com.ar)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

[estadisticas.cba.gov.ar](http://estadisticas.cba.gov.ar)

[eumed.net/ce](http://eumed.net/ce)

[rae.es](http://rae.es)

### **Páginas web de consultoras:**

Cozzi, Marro & Asoc.:[www.cm-asociados.com](http://www.cm-asociados.com)

Hand Selection:[www.handselection.net](http://www.handselection.net)

Deloitte:[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ernst & Young: [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)

Randstad Employer Branding: [www.levante-emb.com](http://www.levante-emb.com)

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Microentorno de la consultora	32
Cuadro 2: El mercado de trabajo y sus actores	38
Cuadro 3: Anuncio publicado por Hand Selection	140
Cuadro 4: Esquema de perfil de puesto aplicado al anuncio del empleo	143
Cuadro 5: Propuesta para el anuncio dirigido a mujeres	147
Cuadro 6: Propuesta para el anuncio dirigido a mujeres realizando combinación de factores	148
Cuadro 7: Propuesta para el anuncio dirigido a hombres	148
Cuadro 8: Propuesta para el anuncio dirigido a los X	149
Cuadro 9: Propuesta para el anuncio dirigido a los X realizando combinación de factores	149
Cuadro 10: Propuesta para el anuncio dirigido a los Y	150
Cuadro 11: Propuesta para el anuncio dirigido a los Y realizando combinación de factores	150
Cuadro 12: Propuesta para mujeres X	152
Cuadro 13: Propuesta para mujeres Y	152
Cuadro 14: Propuesta para hombres X	153
Cuadro 15: Propuesta para hombres Y	153
Cuadro 16: Especificaciones para las mujeres	154
Cuadro 17: Factores a considerar para las mujeres con hijos	155
Cuadro 18: Especificaciones para los hombres	155
Cuadro 19: Factores a considerar para los hombres con hijos	156
Cuadro 20: Factores núcleo, factores satélites y factores periféricos	158

## Índice de Figuras

Figura 1	14
Figura 2: Organigrama	22
Figura 3 : Logo Institucional de Cozzi, Marro y Asociados	23
Figura 4: Logo Institucional de Hand Selection	23
Figura 5: Logos de Alianzas estratégicas	28
Figura 6: Vinculación de las teorías de Maslow y Herzberg	53
Figura 7: Componentes del CO	61
Figura 8: El proceso de selección y sus actores	66

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Porcentajes que representa cada grupo generacional sobre la muestra	87
Gráfico 2: Porcentajes por género y generación sobre el total de la muestra	88
Gráfico 3: Porcentajes sobre el total de la muestra respecto a la carga de familia de los encuestados.	89
Gráfico 4: Escala ordinal de las ponderaciones sobre el total de la muestra	96
Gráfico 5: Porcentaje de las variables para cada género en la categoría "Muy importante"	105
Gráfico 6: Ponderaciones de los factores en la categoría "Muy importante" para la generación X e Y	113

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

Gráfico 7: Factores y porcentajes para la categoría “Muy importante” en las mujeres y hombres X e Y..... - 125 -

Gráfico 8: Factores y porcentajes para la categoría “Muy importante” en las mujeres y hombres, con hijos y sin hijos..... - 135 -

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA .....	- 29 -
Tabla 2: Descripción por tipo de generación y períodos en las que se encuadran .....	- 44 -
Tabla 3: Factores higiénicosy motivacionales .....	- 52 -
Tabla 4: CVL .....	- 59 -
Tabla 5: Orígenes de las necesidades de demanda .....	- 67 -
Tabla 6: Posibles situaciones frente a una propuesta laboral.....	- 71 -
Tabla 7: Población y muestra .....	- 75 -
Tabla 8: Características de la muestra .....	- 86 -
Tabla 9: Carga de familia que poseen los encuestados según el género.....	- 89 -
Tabla 10.....	- 90 -
Tabla 11 .....	- 90 -
Tabla 12.....	- 91 -
Tabla 13.....	- 91 -
Tabla 14.....	- 91 -
Tabla 15.....	- 92 -
Tabla 16.....	- 92 -
Tabla 17.....	- 92 -
Tabla 18.....	- 93 -
Tabla 19.....	- 93 -
Tabla 20.....	- 93 -
Tabla 21.....	- 94 -
Tabla 22.....	- 94 -
Tabla 23.....	- 94 -
Tabla 24.....	- 99 -
Tabla 25.....	- 99 -
Tabla 26.....	- 100 -
Tabla 27.....	- 100 -
Tabla 28.....	- 101 -
Tabla 29.....	- 101 -
Tabla 30.....	- 102 -
Tabla 31.....	- 103 -
Tabla 32: Escala ordinal de los factores para los hombres en la categoría “Muy importante” .....	- 104 -
Tabla 33.....	- 106 -
Tabla 34.....	- 106 -
Tabla 35.....	- 107 -
Tabla 36.....	- 107 -
Tabla 37.....	- 108 -
Tabla 38.....	- 108 -
Tabla 39.....	- 109 -

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

Tabla 40: Escala ordinal de los factores “Muy importante” para los Y .....	- 110 -
Tabla 41 .....	- 111 -
Tabla 42 .....	- 115 -
Tabla 43 .....	- 115 -
Tabla 44 .....	- 116 -
Tabla 45 .....	- 116 -
Tabla 46 .....	- 117 -
Tabla 47 .....	- 117 -
Tabla 48 .....	- 118 -
Tabla 49 .....	- 120 -
Tabla 50 .....	- 121 -
Tabla 51 .....	- 123 -
Tabla 52 .....	- 123 -
Tabla 53 .....	- 127 -
Tabla 54 .....	- 127 -
Tabla 55 .....	- 128 -
Tabla 56 .....	- 128 -
Tabla 57 .....	- 129 -
Tabla 58 .....	- 129 -
Tabla 59 .....	- 131 -
Tabla 60 .....	- 131 -
Tabla 61 .....	- 132 -
Tabla 62 .....	- 133 -
Tabla 63 .....	- 133 -
Tabla 64 .....	- 159 -
Tabla 65 .....	- 159 -
Tabla 66 .....	- 159 -
Tabla 67 .....	- 160 -
Tabla 68 .....	- 160 -

## Anexo

### Modelo de la encuesta realizada

Para poder visualizar el formato de la encuesta se presenta a continuación la copia de una de estas que fue respondida por un participante de la muestra:

*Primera Sección:*

4/26/2017

Encuesta sobre "Factores componentes de una propuesta laboral"

No se pueden editar las respuestas

### Encuesta sobre "Factores componentes de una propuesta laboral"

Teniendo en cuenta su necesidades, expectativas, intereses, formación, solicitamos indique el nivel de relevancia que poseen los factores que a continuación se detallan, en función de la escala que se presenta, al momento de decidir sobre una propuesta laboral.

Fecha

DD MM AAAA

04 / 07 / 2016

Edad \*

27

Género \*

femenino

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

Puesto al que aspira \*

Gerente de Administracion y Finanzas  
.....

Rubro / Industria \*

Insumos Medicos  
.....

Estado Civil \*

Soltera  
.....

Familiares a Cargo (Hijos) \*

Si

No

*Segunda Sección:*

Clasifique los siguientes atributos de acuerdo a la relevancia que tienen para Ud. al momento de elegir una propuesta laboral:

**Flexibilidad Horaria \***

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

**Desafíos que plantea el puesto \***

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

Trabajo en equipo \*

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

Remuneración ofrecida en función al puesto/salario de mercado \*

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

Remuneración variable o por objetivos: \*

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

Clasifique los siguientes beneficios en función a la relevancia que tienen para Ud. al momento de elegir una propuesta laboral:

Capacitación "In Company" \*

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco Relevante
- No tiene Relevancia

Comedor en Planta \*

- Muy Importante
- Importante
- Indiferente
- Poco Relevante
- No tiene Relevancia

Cobertura médica diferencial o medicina pre paga: \*

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco Relevante
- No tiene Relevancia

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

Guardería en planta o pago de la misma \*

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco Relevante
- No tiene Relevancia

Acceso a educación Superior (Especializaciones, Postítulos, Maestrías) \*

- Muy Importante
- Importante
- Es indiferente
- Poco relevante
- No tiene Relevancia

Clasifique las siguientes características propias de la empresa en función a la relevancia que tienen para Ud. al momento de elegir una propuesta laboral:

Desarrollo de carrera \*

- Muy relevante
- Relevante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

Condiciones de Higiene y Seguridad \*

- Muy importantes
- Importantes
- Son indiferentes
- Poca relevancia
- No tienen relevancia

Clima Laboral \*

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco relevante
- No tiene relevancia

El Prestigio y/o la trayectoria de la empresa contratante \*

- Muy importantes
- Importantes
- Indiferentes
- Poco relevantes
- No tienen relevancia

Tercera sección:

¿ Qué otro/s factor/es considera que debería/n estar incluido/s en la propuesta de trabajo?

Beneficios adicionales, tales como vacaciones, o licencias, el plan de beneficios de la empresa. plan de maternidad si hubiese, etc

---

¿Considera a alguno/s de los factores detallados como innegociable/s?  
¿Cuál/es? \*

- Capacitación "In Company"
- Flexibilidad Horaria
- Desarrollo de Carrera
- Prestigio/trayectoria de la empresa contratante
- Cobertura Médica diferencial / Medicina pre-paga
- Condiciones ambientales (Higiene y Seguridad)
- Comedor en planta
- Guardería o pago de la misma
- Acceso a educación de nivel superior (Postítulos/Maestrías/Otros Tipos)
- Desafío del puesto
- Clima laboral
- Trabajo en equipo
- Remuneración variable / por objetivos
- Remuneración ofrecida en función al puesto/salario del mercado

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
"Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo"

Si solo pudiera elegir 3 (tres) de ellos ¿Cuáles serían? \*

- Capacitación "In Company"
- Flexibilidad Horaria
- Desarrollo de Carrera
- Prestigio/trayectoria de la empresa contratante
- Cobertura Médica diferencial / Medicina pre-paga
- Condiciones ambientales (Higiene y Seguridad)
- Comedor en planta
- Guardería o pago de la misma
- Acceso a educación de nivel superior (Postítulos/Maestrías/Otros Tipos)
- Desafío del puesto
- Clima laboral
- Trabajo en equipo
- Remuneración variable / por objetivos
- Remuneración ofrecida en función al puesto/salario del mercado

Si tuviera que brindarle una escala de preferencia a los 3 (tres) factores elegidos, ¿Cómo estaría compuesta la misma?

Desarrollo de carrera, Clima Laboral, acceso a educacion nivel superior

Licenciatura en Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado  
*“Factores de decisión en la aceptación de una propuesta de trabajo”*

De los siguientes factores ¿Cuáles serían los dos que preferiría? \*

- Remuneración variable / por objetivos
- Acceso a educación de nivel superior (Postítulos/Maestrías/Otros Tipos)
- Cobertura Médica diferencial / Medicina pre-paga
- Remuneración ofrecida en función al puesto/salario del mercado

De los siguientes factores ¿Cuáles serían los dos que preferiría? \*

- Remuneración ofrecida en función al puesto/salario del mercado
- Flexibilidad Horaria
- Clima laboral
- Desafío del puesto