



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Proceso de Reclutamiento y Selección de
Personal en El Auditor SA”**

Alumnas:

- HERRERO, Gabriela S.
- ZAMUNER, Romina V.

Docente Tutor:

- NORRY, Carlos



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
FORMULARIO C	5
INTRODUCCIÓN	7
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
PRE DIAGNÓSTICO	12
DELIMITACIÓN DE LA SITUACION PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
OBJETIVOS Y ALCANCE	16
MARCO TEÓRICO	17
Reclutamiento	17
Selección	17
Socialización	18
Pruebas de Selección.....	19
Motivos por los cuales las empresas requieren personal	25
Tercerización de la selección de recursos humanos.....	26
Desarrollo de una entrevista.....	27
Definición de Empresa.....	31
Puesto, Perfil y Análisis de puestos	33
Motivación.....	34
Cultura organizacional	35
Clima organizacional.....	37
Rotación de personal	37
Inducción y Seguimiento	38
MARCO METODOLÓGICO	40
PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	42
PROPUESTA DE INTERVENCION	47
Etapa 1. Detección de la necesidad de incorporación de personal	48
Etapa 2. Fuentes de reclutamiento.....	52
Etapa 3. Recepción de CV y primera selección de los mismos.....	56
Etapa 4. Convocatoria a entrevista.	57



Etapa 5. Primer entrevista.....	57
Etapa 6. Análisis de candidatos y solicitud de referencias laborales.....	66
Etapa 7. Segunda entrevista.	68
Etapa 8. La elección final.	69
Etapa 9. Exámenes.....	70
Etapa 10. Trámites administrativos.	72
CONCLUSION	73
ANEXOS	75
BIBLIOGRAFIA	85

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor Carlos Norry por su guía, predisposición y apoyo a lo largo del presente trabajo.

A todos los profesores, quienes a lo largo de la carrera contribuyeron en nuestra formación profesional.

A la empresa con la cual se trabajó por abrirnos sus puertas brindarnos su tiempo, apoyo y colaboración desinteresada para llevar a cabo este proyecto.

Y en especial a nuestras familias y amigos por el apoyo durante la carrera y hasta llegar a la meta.



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

“Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en El Auditor SA”

Integrantes:

HERRERO, Gabriela S.

ZAMUNER, Romina V.

Profesor Tutor del PG:

NORRY, Carlos

Miembros del Tribunal Evaluador:

GARCIA, Isabel

GARCIA ARAOZ, Rodolfo

Presidente:

1er Vocal:

.....
.....



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:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



INTRODUCCIÓN

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología que se encarga de la actividad laboral, bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el curso de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Así, hoy en día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

El reclutamiento es el proceso para atraer candidatos para cubrir vacantes, mientras que la selección es el proceso en el que se elige entre los candidatos reclutados a aquellos que reúnen las características idóneas para el puesto requerido.

Se considera que la organización elegida para encarar este anteproyecto, la cual fijará las pautas generales para desarrollar el futuro Proyecto de Grado, cuenta con las características necesarias para hacer un proyecto de intervención en materia de Reclutamiento y Selección.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cercano al 1975, una conocida librería ubicada en las cercanías de la zona céntrica de la ciudad de Córdoba Capital cerró sus puertas despertando el gran espíritu emprendedor del Cr. José Sabatino y en aquella época de estudiante de ciencias económicas, su hijo el Cr. José Enrique Sabatino.

Con una nueva idea de negocios para el rubro, su misión estaba comprometida con atender al profesional en todo aquel insumo que en su oficina el cliente necesitara, montaron su casa central en la calle Alvear 189.

Así, una Pyme familiar comprometida con su desarrollo, a través de su gran esfuerzo, compromiso y dedicación a lo largo de los años logra tomar una posición mayorista sobre el mercado reubicando su local comercial en la calle Lima 219. Un local comercial con una superior capacidad de metros cúbicos, entre otras ventajas, para soportar esta nueva operación.

Sin descuidar el negocio de retail, reubicado por el año 1991 en la calle Alvear 139, El Auditor S.A. incorpora en su oferta comercial, que ya contaba con amoblamientos de oficina, el rubro tecnología para poder aggiornarse a la necesidad de los profesionales en constante crecimiento.

Por el año 2009, con la incorporación de la nueva generación familiar, una nueva visión comienza a surgir dentro de la compañía. Apoyada sobre la ingeniería, organización y cuidada visión comercial, la empresa encara un proceso de estructuración para mejorar su eficiencia, dinamismo y sustentabilidad dando lugar a un nuevo replanteo en sus objetivos enfocados hacia el servicio al cliente.

De esta manera, la nueva dirección, conformada por José E. Sabatino y Federico Sabatino, comprometida ante los desafíos y manteniendo valores esenciales como esfuerzo, compromiso y dedicación, espera un gran futuro para la compañía.

Misión

Brindar el mejor servicio en la comercialización de artículos de oficina y librería en todo el país.

Visión

Ser el mejor proveedor a nivel nacional, de artículos para oficina, caracterizándonos por nuestro dinamismo, profesionalidad y calidad de servicio.

Valores

- Calidad de servicio: Buscamos la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- Compromiso: Pase lo que pase, vamos a lograrlo.
- Responsabilidad: Honramos nuestros compromisos asumidos.
- Progreso: Estamos comprometidos con nuestro desarrollo continuo.

Nuestra Cultura

La Compañía ha crecido sostenidamente en el tiempo, lo que nos ha permitido mejorar en forma constante, en todos nuestros ejes relacionados con el respeto a nuestros trabajadores, al medio ambiente y a la comunidad donde operamos.

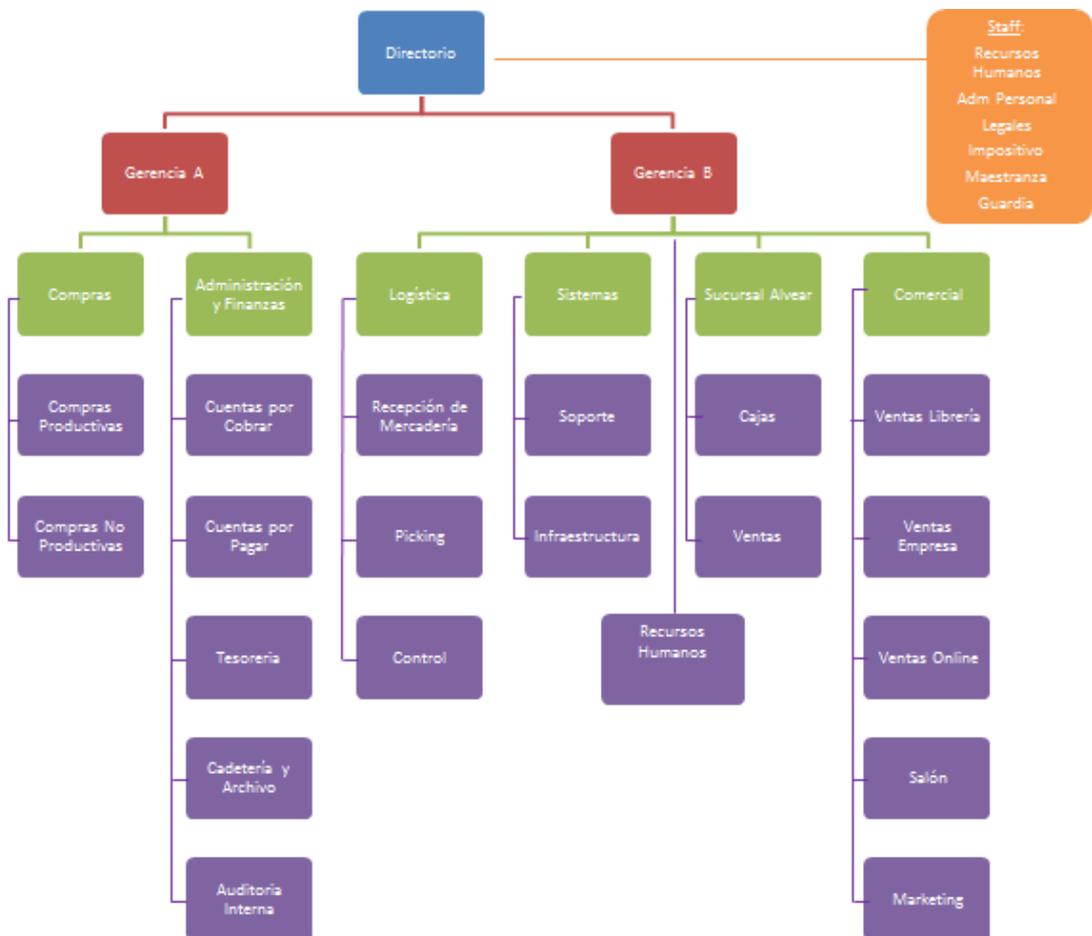
El crecimiento se ha sustentado bajo una mirada a largo plazo, enfocada en la generación de una mística de empresa joven, dinámica e innovadora, donde se ha logrado transmitir a nuestros consumidores la alegría y la energía de la marca y de la compañía.

En Auditor nos destacamos por nuestro desempeño, por el cumplimiento de la promesa de un servicio de excelencia, por una gestión innovadora en la industria.

Trabajamos personas empoderadas, proactivas, capacitadas y competentes. Personas valoradas en el mercado laboral, orgullosas de pertenecer a la compañía y permanecer en ella entregando todo su potencial de desarrollo.

Organigrama

Figura 1. Organigrama



PRE DIAGNÓSTICO

Se toma contacto con el dueño a través de una entrevista donde expresa su interés en realizar una intervención. Además, fueron entrevistados responsables de áreas de la firma, la responsable de RRHH y empleados de distintas áreas por medio de entrevistas semi-estructuradas, para de esta forma obtener el mayor caudal de datos posibles.

Para poder elaborar el pre diagnóstico se realizaron entrevistas al personal de distintas áreas con el objetivo de obtener una visión más amplia de la situación de la organización.

El objetivo, si bien era obtener información puntual sobre determinados temas, interesaba que el entrevistado no solo responda lo que se le preguntó sino también que logre explayarse sobre otras cuestiones y así brinde otro tipo de información que sea útil para encarar este proyecto.

En base a la información obtenida, el Director de la firma se encuentra preocupado por el proceso actual de incorporación de personal a la firma, que no solo incurre en altísimos costos para la empresa, sino que también es claramente visible que el personal incorporado no comparte ni se adapta a la cultura organizacional, teniendo como consecuencia una alta rotación.

La responsable de RRHH sostiene que observa un nivel bajo de compromiso de los empleados para con la empresa, nota que en algunas ocasiones no se sienten a gusto trabajando allí, aunque sostiene que el clima de trabajo es el adecuado. Incluso comenta que el nivel de ausentismo por momentos es preocupante.

También menciona que el grado de rotación del personal es elevado, mostrando descontento y preocupación respecto a esta problemática, ya que esta situación no permite hacer una correcta planificación de los RRHH.

Sustenta que la problemática principal está dada en la tercerización del servicio, y mejoraría si el proceso se llevase a cabo desde la organización. Hasta el momento el mismo no se desarrolló debido al comienzo reciente del área, que puso énfasis en desarrollar primero otras sub-áreas del sector.



Los responsables de las demás áreas, manifiestan que los colaboradores recientemente incorporados y que tienen a su cargo, comentan y demuestran que por momentos no se encuentran motivados para trabajar, asociando esto a la no adaptación a la cultura organizacional. Otros afirman que en numerosas ocasiones se debe hacer tareas para las cuales no se está capacitado ni para las cuales fue incorporada, provocando lógicamente un descontento en el personal.

De las entrevistas obtenidas con los empleados de la firma, se puede mencionar que no están trabajando cómodos, ya que no se adaptan a trabajar bajo presión, cumpliendo objetivos particulares. El Auditor S.A tiene además una política interna en cuanto a cumplimientos de horarios, uso de uniforme y metodología de atención al cliente al que no logran adaptarse con facilidad.

Resulta importante destacar que la empresa cuenta con Análisis de los Puestos de trabajo. (Anexo I)



DELIMITACIÓN DE LA SITUACION PROBLEMA

Luego de realizado el pre diagnóstico y analizado la información obtenida se considera que el principal problema que está presente dentro de la organización es que el Proceso de Reclutamiento y Selección, se encuentra tercerizado, teniendo ello como consecuencia altísimos costos, y la incorporación de personal que no cumple con los requisitos específicos para adaptarse a la cultura organizacional.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo propone realizar aportes que contribuyan a revertir la situación existente en torno a la tercerización del servicio de Reclutamiento y Selección.

Tener personal apto es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

La importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

Es por esto que habiéndose recabado y procesado la información obtenida a través de las entrevistas y la observación de la organización se cree pertinente desarrollar un proyecto de intervención, y elaborar así un programa formal de Reclutamiento y Selección.

En conclusión el proceso actualmente tercerizado, representa un costo elevado tanto para el empleador como para la organización en general que se ve afectada por el no cumplimiento de sus objetivos como consecuencia de la rotación de personal mal seleccionado.

OBJETIVOS Y ALCANCE

Objetivo General:

Diseñar y construir un proceso de reclutamiento y selección que permita llevarlo adelante desde la organización.

Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades y problemáticas de las áreas involucradas.
- Establecer métodos de selección.
- Reducir los costos para la Organización, evitando tercerizar el servicio.
- Aportar a la Cadena de Valor de Auditor dejando disponible la información para la toma de decisiones.

Alcance

El alcance del proceso está dado para toda la organización, desde los directivos, mandos medios y empleados de menor jerarquía que participan en el proceso.

MARCO TEÓRICO

Cuando una empresa detecta las necesidades de contratar personal tiene que contratar a los mejores empleados para el puesto. El proceso de contratación consta de tres componentes: Reclutamiento, Selección y Socialización. (Luis R. Gomez-Mejia D. B., 2016).

Como expresa Rojas en su libro Reclutamiento y Selección, se deben resaltar estos conceptos fundamentales.

Reclutamiento

Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que los soliciten.

El reclutamiento supone un conjunto de procedimientos por medio de los cuales se procura atraer a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro una empresa. El proceso de reclutamiento empieza con la identificación de una necesidad concreta de contratar personal para un puesto o cargo. A continuación, se procede a informar, mediante avisos públicos (en medios de comunicación, principalmente), las oportunidades de empleo que hay en la organización. El proceso, como tal, se da por finalizado cuando se ha conseguido al candidato idóneo.

Selección

Es el proceso en el que se toma la decisión de contratar o no contratar a los candidatos para un puesto. El proceso requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y valorar a cada candidato en función de esas características basadas en el análisis de puestos. En función de la calificación de los candidatos en cada prueba y de las entrevistas, se elige a la persona a la que se le ofrecerá el puesto. Este proceso confía en los puntos de corte, que supone que los candidatos que no superan una calificación mínima no serán aceptados.

Socialización

Implica el aprendizaje de una determinada perspectiva cultural que sirve para interpretar las experiencias que un individuo tiene en la organización. La socialización tiene tres fases: Anticipación, Encuentro y Cambio o adquisición.

La socialización de anticipación supone que parte de ella se produce antes de que el individuo entre en la organización. Es en el proceso de selección donde se mide también el grado de encaje entre los valores de los individuos y los valores de la organización.

La fase de encuentro se produce cuando el individuo entra en la organización. Es en esta fase donde se incluyen las tácticas de socialización propiamente dichas. Ésta es la fase que en muchos casos se confunde con lo que es el proceso de socialización, pero no es más que una etapa del mismo.

La tercera de las fases se produce cuando el individuo adquiere e internaliza la cultura de una organización y para ello cambia o adapta sus valores y comportamientos para encajar en ella. El individuo se siente uno más de la organización, está satisfecho y no quiere abandonarla.

El reclutamiento y selección de personal permiten evaluar al candidato de forma eficiente y al mismo tiempo comprobar que está en concordancia tanto con el puesto como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, ya que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa. (Rojas, 2010)

Block propone su propia máquina de contratación, basada en cuatro principios:

- ✓ *Establecer un nivel de calidad.* Se debe definir que atributos se desea que posea el personal y definir con el grupo de trabajo que se entiende por excelente.
- ✓ *Encontrar sus propios candidatos.* Generar base de datos y asociaciones profesionales.

- ✓ *Evaluar de forma objetiva a los candidatos.* Incluir a subordinados e iguales a las entrevistas, haciendo que la verdadera acción de contratar recaiga sobre el grupo.
- ✓ *Ofrecer a los candidatos una razón para aceptar el puesto.* Dejando en claro la importancia del trabajo y permitiendo al candidato darse de cuenta del grupo de trabajo de la organización. (Block, 2015)

Pruebas de Selección

Algunos procesos de selección incluyen la realización de pruebas de selección y tests psicotécnicos. Dichas pruebas se utilizan para ayudar a determinar la capacidad profesional de los candidatos, conocer su personalidad y evaluar sus aptitudes.

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado. (Ma. Garcia Noya, 1997)

Hay tres grandes tipos de pruebas de selección:

1. Pruebas profesionales (también conocidas como pruebas de conocimiento)
 2. Test de personalidad
 3. Test psicotécnicos (incluyen test de inteligencia y de aptitudes)
1. Pruebas profesionales o de conocimiento

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un

trabajo concreto. Pretenden obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto. Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo.

Esta prueba puede realizarse oralmente o por escrito, y, puede consistir en:

- Test de mecanografía
- Test de dominio de herramientas informáticas
- Test de idiomas
- Realización de una traducción
- Elaboración de un informe a partir de una información dada
- Reparar o montar un aparato
- Buscar una solución a un problema concreto

2. Test de personalidad

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

Las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones. Lo que busca el seleccionador es ver si tu perfil se adecua al puesto que han de cubrir.

Existen dos grandes grupos de test de personalidad: los introspectivos y los proyectivos.

- Test de personalidad introspectiva

Los test de personalidad introspectiva suelen consistir en un listado de preguntas cerradas con 3 opciones de respuesta en cada pregunta. Una opción indica un polo, otra indica el otro polo opuesto y, finalmente, la tercera quedaría indicada para los indecisos.

La información que se obtiene se estructura en un perfil de rasgos diferenciales de personalidad y miden el grado de sociabilidad, estabilidad emocional, introversión/extroversión, autonomía, autoritarismo, autoconfianza, flexibilidad, sinceridad, lealtad, agresividad, etc.

Las preguntas de los cuestionarios se desarrollan sobre un principio según el cual cada persona tiende a un polo en cualquier rasgo que se mida. Los ítems suelen ser muy tajantes y opuestos, para forzar al candidato a elegir entre una de las dos opciones, lo que permite definir su perfil de una forma más aproximada.

Las preguntas se repiten. La explicación estriba en que para medir un rasgo de la personalidad se utilizan distintos ítems, que sumados dan como resultado esa parte de la personalidad del individuo.

- Test de personalidad proyectiva

Son preguntas o situaciones que necesitan una respuesta abierta que implica una identificación personal con la pregunta o problema a resolver, proyectando la propia personalidad en la respuesta.

3. Test psicotécnico

Los test psicotécnicos (también llamados test de inteligencia o test de aptitudes) son pruebas diseñadas para evaluar capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que se debe escoger entre varias respuestas posibles.

Los test psicotécnicos intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración..., según las características del puesto.

Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios: los aciertos y errores, y la rapidez.

Estas son las aptitudes más frecuentes que se miden en los test psicotécnicos:

- Test de aptitud verbal

La aptitud verbal hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras, tanto en modo oral como escrito.

Entre las pruebas que miden la aptitud verbal se encuentran ejercicios de ortografía, definiciones, uso de sinónimos o antónimos, analogías, vocabulario, comprensión verbal, frases desordenadas o incompletas.

- Test de aptitud numérica

La aptitud numérica hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas, razonar y manejar hábilmente los números.

Entre las pruebas que miden la aptitud numérica se encuentran operaciones con sumas, restas, multiplicaciones y divisiones, fracciones, potencias, raíces, porcentajes, ecuaciones y problemas matemáticos.

- Test de aptitud espacial

La aptitud espacial hace referencia a la capacidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones.

La aptitud espacial se mide principalmente a través de pruebas como la rotación de figuras, la construcción de figuras y rompecabezas.

- Test de razonamiento abstracto

El razonamiento abstracto hace referencia a la capacidad de observación y organización lógica, de manera que se puedan extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.

Para medir esta capacidad se utilizan series de números, letras, figuras, dominós, naipes o monedas.

- Test de atención - concentración - retención

Los test de atención, concentración o retención hacen referencia a la capacidad para estar atento y concentrado mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.

Para medir esta capacidad suelen utilizarse ejercicios de memoria visual, que consisten en memorizar objetos o figuras y luego reproducirlas, ejercicios de memoria lectora, que consisten en leer palabras o números y luego reproducirlos.

Assessment center y dinámicas de grupo

El assessment center es un método de selección mediante el cual se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Lo que evalúa no son tantos rasgos de personalidad sino el hecho de poseer las habilidades necesarias para lograr el éxito. Su actuación dejará entrever competencias que no se adquieren en dos días y son difíciles de aprender si no se tienen.

Este método consta de varias pruebas realizadas en grupo de hasta 10 candidatos donde se pide a los candidatos que realicen actividades que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real.

Los evaluadores se limitan a dar las instrucciones iniciales, a observar los acontecimientos y a anotarlos. Observan principalmente el grado en que el

candidato posee y utiliza eficazmente las competencias previamente establecidas como necesarias para el puesto de trabajo a cubrir.

Algunas de las competencias que quedan reflejadas a través de esta metodología son: capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo bajo presión, la motivación, el liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, visión estratégica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación verbal y escrita, sociabilidad, gestión del tiempo, capacidad de negociación y persuasión, orientación a resultados y al cliente.

Las actividades que se pueden proponer son muy variadas y pueden incluir:

- Redactar un informe

Basado en material escrito, normalmente relativo a una actividad de la empresa y a partir de aquí redactar un informe con sus recomendaciones. Este ejercicio tiene un tiempo limitado. Evalúa la capacidad de análisis, razonamiento y expresión escrita.

- Hacer una presentación

Ante las otras personas candidatas y/o ante el personal evaluador. Evalúa la capacidad para estructurar una presentación, capacidad de expresión oral, habilidad para hablar en público.

- Ejercicio de la bandeja

La actividad consiste en suponer que ya han contratado el candidato para el puesto a cubrir, por esto, darán una bandeja llena de documentos, cartas de clientes, peticiones de informes, llamadas recibidas, correos electrónicos, etc. Se espera que se realice ese trabajo adelante: responder la correspondencia, enviar faxes o e-mails, preparar los informes... en un tiempo limitado. Evalúa la capacidad de planificación, gestión del tiempo, capacidad de resolución, de comunicación verbal y escrita.

- Comida o cena con directivos.

Motivos por los cuales las empresas requieren personal

Para conocer las reales necesidades de personal que tiene la empresa es menester conocer los motivos que generan los requerimientos de personal:

Causas Externas

Están vinculadas a los cambios del mercado

- Factores económicos: aquellos que inducen a un cambio en los factores de competencia del personal requerido (formación, educación y experiencias) para alcanzar una mejor posición competitiva en el mercado.
- Elementos sociales, políticos y legales: pueden producir “compromisos” por parte de la organización. Ejemplo: el gobierno otorga subsidios a empresas por la radicación en mercados donde las características sociales, educacionales, formativas, etc.; son precarias por lo que se deberá contratar personal y trasladarlo al lugar donde la organización se instale.
- Cambios tecnológicos: aquellos que suelen producir la creación de nuevos puestos de trabajo, con lo cual se logra incorporar nuevo personal en la grilla de trabajadores.
- Competencia: las empresas del mismo sector han de demandar una misma composición de mano de obra, independientemente de los valores culturales, por lo tanto es relevante conocer e identificar el comportamiento de los competidores en el marco de nivel de empleo, para alcanzar una mejor performance empresarial.

Causas internas

Están vinculadas con las necesidades internas de la empresa para generar una mejor performance empresarial y de productividad.

- Planes estratégicos: son aquellos que pueden generar un proceso de incorporación de nuevo personal como por ejemplo los lanzamientos de nuevas plantas fabriles o de servicio.

- Ventas y pronósticos de producción: un aumento de la cartera de clientes, de las ventas, de la territorialidad o zonas nuevas a ser atendidas ha de producir necesidad de incorporar nuevo personal.
- Nuevas líneas y productos: el diseño y lanzamiento de un nuevo producto que inserte la empresa en su medio trae aparejado un incremento de la dotación de personal en todas las áreas funcionales.
- Reorganización y diseño de puestos: los procesos de reorganización conllevan modificaciones en las exigencias, características del personal y dotación del mismo. Por ejemplo, inserción de nuevas funciones. (Espinosa, 2013).

Tercerización de la selección de recursos humanos

Existen empresas especializadas en selección que ayudan a encontrar al candidato idóneo que se adapte a las necesidades requeridas, se denominan consultoras de recursos humanos, empresas de selección, headhunting, y empresas de contratación temporal.

Estas alternativas se presentan en el caso de que sea más rentable acudir a este tipo de servicios, y la rentabilidad no es sólo económica:

- Garantías de reposición del candidato
- Tiempo en la realización del servicio
- Calidad y efectividad tanto del proceso como de los resultados
- Costo económico del servicio
- El empleo de canales de comunicación ágiles y directos que garanticen una adecuada planificación y el ajuste del servicio a la idiosincrasia de la organización.

Ventajas

- Poseen un amplio conocimiento del mercado de trabajo, su tendencia futura.
- Acceden a un mayor número de postulantes.
- Cuentan con personal dedicado con exclusividad a la tarea.
- Realizar la cobertura en menor tiempo.

Desventajas

- Desconocimiento acabado de la cultura de la empresa.
- Errores de definición clara del perfil.
- Tendencia a estandarizar el proceso y buscar perfiles admisibles y no ajustados.
- Privilegiar los aspectos económicos por sobre los de servicio. (Almeida, 2012).

Desarrollo de una entrevista

Toda entrevista cuenta con tres partes fundamentales y en cada una van surgiendo indicadores sobre las formas habituales de actuar del postulante.

Un Indicador es un indicio o una señal que sumadas en conjunto nos permiten obtener certezas y dudas razonables sobre el postulante. (Espinosa, 2013)

1. Fase de abordaje.

En esta fase se estructura el vínculo con el postulante y en gran medida, los resultados posteriores dependerán de la forma y el grado en que se establece dicho vínculo.

Abarca desde el momento en que se toma contacto con el postulante hasta que se realiza alguna indicación para que comience a hablar de él.

El entrevistador se debe presentar y hacer pasar al entrevistado, indicándole el lugar donde debe sentarse. Es importante la cordialidad.

Indicadores a analizar en esta fase:

- Es un indicador positivo que el candidato comience a hablar de temas banales como el clima, el día, etc. porque quiere decir que está buscando distender un poco la situación, apuntando a un lugar en común de encuentro con el entrevistador.
- Indicador negativo o crítico puede ser el comentario de lo difícil que fue llegar al lugar.

- Un indicador importante es el manejo de la ansiedad que ayuda a predecir el desenvolvimiento del postulante en situaciones de presión y estrés.
- Otro indicador es la forma de presentarse, de saludar, la soltura con la que lo hace y la forma en que se desenvuelve en general.

2. Fase de Desarrollo (comienza cuando el postulante comienza a hablar)

Ocupa el grueso de la entrevista y en ella se obtiene la mayor información y datos puntuales.

Surgen aspectos técnicos que todo entrevistador debe manejar:

- Formas de inducir al postulante a hablar de sí (indicaciones genéricas y abiertas para no adelantar respuestas).
- Guiar al entrevistado hacia ejes temáticos que interesa conocer (con indicaciones claras o preguntas concretas).
- Realizar indicaciones precisas cuando se quiere indagar sobre un tema puntual.

La forma en que el entrevistado responda, omita o muestre confusión constituye importantes indicadores que conducen a certezas y dudas.

Se debe indagar sobre diferentes aspectos de la persona entrevistada:

Área motivación:

- Indagar sobre las expectativas del postulante que promueven su interés por el puesto y la organización.
- Establecer si las mismas se ajustan a los objetivos y alcances del puesto y pueden ser satisfechas por la empresa.
- Establecer si la estructura motivacional del postulante es suficientemente sólida para permitirle mantener de manera constante la actividad a lo largo del trabajo.
- Establecer si la estructura motivacional le permitirá al postulante afrontar con éxito las distintas exigencias que plantea el puesto.

- Establecer si las expectativas del postulante y las condiciones de la organización permitirán mantenerlo inserto durante algún período apreciable de tiempo.

Indicadores:

- ✓ Motivo manifiesto que promueve la postulación,
- ✓ Motivo latente (secundario) que promueve la postulación,
- ✓ Visión del puesto y la organización (expectativas adecuadas o inadecuadas sobre su desenvolvimiento futuro).

Área Profesional:

- Indagar acerca de los intereses profesionales del postulante y su adecuación a las características del puesto.
- Tratar de establecer el grado de adecuación de las competencias personales del postulante conforme las exigencias del puesto.
- Se trata de una evaluación personal más que técnica, es decir ver los aspectos humanos que se relacionan con tal o cual ejercicio profesional (tendencia de afinidad y agrado con un tipo de tarea).

Se establece las competencias personales del sujeto para la función:

- ✓ Puede implicar algunos aspectos técnicos como conocimiento en general.
- ✓ Se asocian a rasgos personales (trabajo en equipo, orientación al cliente, motivación para el cambio, etc.).

Indicadores:

Área de intereses profesionales:

- ✓ Se intenta indagar sobre el grado de afinidad del interés del postulante con las exigencias concretas del puesto. La trayectoria habla de ello
- ✓ El grado de entusiasmo con el que cuenta acerca de la tarea resulta un indicador importante acerca de su afinidad personal con la actividad.

Área de análisis de competencias:

✓ Se debe establecer, antes de plantear la entrevista, con claridad cuáles son los componentes de determinada competencia que se quiere indagar. Por ejemplo los componentes de la competencia liderazgo pueden ser la motivación de personas, manejo de conflictos, comunicación, delegación, toma de decisiones, etc.

La importancia de conocer los componentes radica en que permite identificar debilidades y fortalezas respecto de la competencia de un postulante, y así ser más preciso a la hora de decidir.

Las indagaciones deben dirigirse a captar el grado de desarrollo de cada uno de los componentes, a través de indicaciones abiertas, indicaciones más puntuales, planteos de casos hipotéticos, etc.

Los indicadores que se pueden encontrar están subordinados por el marco referencial de entrevistador.

Área de Personalidad

Objetivos:

- Indagar acerca de los aspectos intelectuales del postulante y su adecuación a las características del puesto.
- Establecer el grado de adecuación de la capacidad relacional y el grado de afinidad con las exigencias sociales del puesto.
- Tratar de establecer el nivel de madurez emocional del postulante y su adecuación a las exigencias del puesto.

Indicadores

✓ Nivel Intelectual: se analiza la forma en que el postulante realiza sus análisis de las diferentes situaciones, formas en que resuelve el problema, visión global de cada circunstancia y de su propio desarrollo personal, la forma que percibe y analiza sus anteriores empleos, etc.

✓ Capacidad Relacional: la forma en que se desenvuelve durante la entrevista, la manera de actuar en la fase de abordaje, si es desenvuelto o no, demasiado inseguro o seguro, etc., así como los cambios entre la fase de abordaje y de desarrollo de la entrevista, indagar sobre la forma en que

se relaciona habitualmente el postulante puede indicar su capacidad relacional.

✓ Madurez emocional: se trata de indagar sobre el nivel de equilibrio de una persona, facetas como control de impulsos, control de la agresividad, capacidad para mantenerse lúcido en situaciones adversas o difíciles. Es importante para analizar la capacidad del postulante de manejar su propio estrés, de conducirse en circunstancias difíciles, etc. la etapa de abordaje es un momento importante para detectar este indicador así como a lo largo de toda la entrevista, también se puede inferir la emotividad que muestre ante las preguntas, flujos dispares de ansiedad, etc.

3. Fase de cierre.

En esta etapa se da por terminada la entrevista y es el momento donde el entrevistador debe mostrarse más amable y tener una respuesta preparada a las preguntas del postulante. Aquí también se pueden ver algunos indicadores de manejo de ansiedad y emotividad del candidato.

Es siempre conveniente acompañar al postulante hasta la puerta y asegurarnos que encuentre la forma de salir del edificio.

Definición de Empresa

La empresa es una agrupación que está incluida dentro de un concepto más amplio, es decir, el de las organizaciones. Con lo cual se entiende a estas como unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos.

Las características que presentan las empresas son:

- a) División del Trabajo, del poder y de las responsabilidades.
- b) Presencia de uno o varios centros de poder que controlan a la organización para la consecución de los fines.
- c) Sustitución del personal, es decir, que los directivos pueden eliminar mano de obra que no cumpla con los objetivos planeados.

d) Se las considera sistemas abiertos cuando existe un intercambio con el medio ambiente en donde se desarrollan.

Empresa Familiar

Una de las grandes dificultades que se presenta respecto a este tema es la definición de empresa familiar y su diferenciación con una empresa que no lo es. (TÀPIES, 2011)

La empresa familiar presenta como mínimo dos elementos objetivos y que se relacionan entre sí:

- la existencia de una familia o grupo familiar
- y la existencia de una empresa.

O sea que se trata de una empresa, independientemente la forma jurídica que adquiera, conducida o controlada por un grupo familiar que hace de ella su medio de vida. A estos elementos se pueden adicionar objetivos subjetivos como: la finalidad de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la misma.. (Spangnolo, 2013)

Se puede definir a la empresa familiar de tres formas:

- En forma amplia: será considerada una empresa familiar aquella que el control de las decisiones estratégicas recaigan en los miembros de una familia (poder político).
- En forma intermedia: el fundador y sus descendientes además de controlar a la empresa desde la toma de decisiones estratégicas, sino también ejercen cierta participación en la ejecución de las políticas estratégicas (poder político y gestión)
- En forma restrictiva: solo se consideran empresas familiares a aquellas en donde varias generaciones de una misma familia no solo tienen una participación en la gestión de manera activa en todos los niveles.

En una empresa familiar conviven diversos intereses: los de los padres, fundadores, cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos,

administradores, empleados, accionistas, proveedores, clientes, sus acreedores, y sus sucesores.

Como se puede observar la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares tienen tres puntos de concordancia que permiten distinguirla:

- 1) la propiedad o control sobre la empresa
- 2) el poder que la familia ejerce sobre la empresa.
- 3) la intención de transferir la propiedad de la empresa a las generaciones subsiguientes

Es decir que la empresa familiar es una empresa que esta llevada adelante por un grupo familiar, con el objetivo de obtener rendimiento y ser utilizado para el sustento de la familia. Todas las definiciones giran en este concepto básico. (Josep Tapies, 2013)

Puesto, Perfil y Análisis de puestos

Según expresa Susana V Richino, cuando la empresa necesita incorporar a alguien cuanta con un espacio vacío, nuevo o recién generado y una tarea que debe ser resuelta.

El puesto es ese lugar asignado a una tarea o función. El puesto es el término asignado a un conjunto de elementos integrados por:

- ✓ Problemas a resolver: nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con necesidades, capacidades y destrezas.
- ✓ Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo.
- ✓ Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular que permitan a un individuo ubicarse

psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.

- ✓ Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituyen la organización laboral.

- ✓ Características culturales: tipo particular de empresas, sus creencias, valores, grado de libertad, etc.

En la elaboración de un perfil convergen diferentes fuentes de información. En la primera etapa se aborda la tarea: que tiene que hacer el candidato, aporta una descripción de los aspectos del quehacer. (Richino, 2008)

Es decir, constituye un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación, experiencia, etc. Que necesita tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente una posición dentro de la empresa.

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (Gary Dessler, 2011).

Motivación

La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de la empresa.

Se trata del deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Stephen P Robbins, 2014)

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Yuste, 2015).

Cultura organizacional

La cultura organizacional suele describirse en termino de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen la organización de todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres. (Stephen P Robbins, 2014).

Según menciona Jose A Scigliano en su Tesis de Magister en Dirección de Empresas, la cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

Según Schein (H, 1988) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles:

- Nivel explícito u observable: el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es.
- El nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se

piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario si la coherencia está presente en los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y tendrá por norte el éxito de la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

La cultura es aprendida por los miembros de la organización y se da de dos formas:

- Modelo de trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.
- Modelo de refuerzo positivo: en el cual las cosas parecen funcionar y se preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

La Tesis también expresa que se pueden definir tres tipos de culturas:

- Compañías con culturas fuertes: la cultura de una empresa puede ser fuerte y cohesiva en el sentido que la empresa opere de acuerdo con un grupo claro y explícito de principios y valores, la gerencia dedique tiempo considerable a comunicar estos principios y valores a los miembros de la organización y a explicar cómo se relacionan con su ambiente comercial y los valores se compartan de manera generalizada en la compañía, tanto por los altos directivos como por los empleados de base.
- Compañías con culturas débiles: en contraste con la anterior, una cultura puede ser débil y estar fragmentada en el sentido de que existen muchas subculturas, pocos valores y normas de conducta se comparten en general. Hay poca cohesión y unión entre las

unidades organizacionales, debido a la escases de valores comunes o enfoque de negocios arraigados, los miembros de la organización no tienen una sensación intensa de identidad corporativa.

- Compañías con culturas adaptables: los miembros comparten la sensación de confianza en la que la organización puede hacer frente ante cualquier amenaza u oportunidad con la que se tope. Una característica sobresaliente es que el Director al tiempo que orquesta las respuestas a las condiciones del entorno cambiante, procede de modo que demuestra interés genuino por el bienestar de todas las partes interesadas. (Scigliano, 2006)

Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros de la organización, y desfavorable cuando no logra satisfacción de las necesidades. (Luis R. Gomez-Mejia D. B., 2016)

Rotación de personal

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella.

Las personas laboran en la organización mientras le sea conveniente, cuando ya no lo es, buscan otro trabajo y se retiran de la organización. La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal.

En general podemos señalar que la rotación de personal dentro de una organización se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.

La rotación de personal implica costos primarios y secundarios:

Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen: Costo de reclutamiento y selección - Costo de registro y documentación - Costo de ingreso - Costo de desvinculación.

Costos Secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación: Efectos en la producción - Efectos en la actitud de personal - Costo extra laboral - Costo extra operacional. (Bohlander, 2012)

Inducción y Seguimiento

Sergio Camuzzi, en su Tesis “Gestión de las carreras y el desarrollo de las personas para la retención de talentos en un Sanatorio Privado de la Ciudad de Córdoba” establece que la cuidadosa selección de los trabajadores no garantiza que su desempeño sea eficaz. Hay que asegurarse que los trabajadores sepan que hacer y cómo de aquí hacerlo. De aquí surge el concepto de inducción. La inducción debe lograr:

- ✓ El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.
- ✓ Debe adquirir una comprensión general sobre la organización.
- ✓ Debe quedar claro que se espera en términos de su trabajo y su conducta.

- ✓ Tiene que iniciar el proceso de aprendizaje de la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Los temas cubiertos en el proceso de inducción se insertan en dos categorías: los de interés general, relevantes para todos los empleados; y los de interés específico dirigidos a trabajadores de determinados puestos de trabajo. Estos dos aspectos se complementan con un manual de inducción en el que se describen las políticas de la compañía, normal, prestaciones y otros temas relacionados.

Finalizado el proceso de inducción, deberá llevarse a cabo el proceso de seguimiento, que es la etapa final que acompaña al nuevo empleado hasta su adaptación definitiva, cuyo responsable es el jefe directo. (Camuzzi, 2016)

MARCO METODOLÓGICO

Respecto al método que se utilizará para realizar el diagnóstico futuro se menciona lo siguiente:

- Enfoque: cualitativo ya que utiliza la recolección de datos, sin medición numérica para este proyecto de intervención.
- Modelo: trabajo de campo, ya que se trabajará continuamente dentro de las instalaciones de la organización, familiarizándonos con el propio ambiente de la misma, y teniendo un contacto directo con los principales involucrados.
- Tipo de estudio: descriptivo ya que se describe un fenómeno social en una circunstancia temporal y espacial particular.
- Población: Personal de El Auditor SA.
- Muestra: El tamaño de la muestra es de 20 trabajadores de la empresa El Auditor SA.

Criterio de selección de muestra: Responsables de Área, quienes son los que detectan la necesidad de incorporación de personal y empleados de diferentes áreas para obtener más información que nos ayude a desarrollar el proceso.

Herramientas de recolección de datos

Para desarrollar el diagnóstico organizacional nos valdremos de las siguientes herramientas, con las cuales trabajaremos para poder obtener la mayor cantidad de información que consideremos sea pertinente

Observación: A través de esta herramienta se logra percibir la realidad exterior y así obtener datos que previamente han sido catalogados como importantes o de interés supremo para la intervención.

Esta herramienta nos permitirá observar la realidad tal como sucede, ya que podremos vivenciar la jornada de trabajo de los colaboradores de la empresa de referencia.

Entrevistas: Es una herramienta que permite una interacción directa con el participante con el objetivo de obtener la información que se precisa. Es una conversación, en donde una parte pregunta y la otra responde. Permite obtener datos que a través de la observación sería imposible.

En este caso se utilizará la entrevista semi estructurada, ya que permite no solo obtener la información que se desea sino también otro tipo de datos ya que el entrevistado tiene mayor libertad para expresarse y no está limitado a responder por sí o por no. (Anexo I)

Encuestas: Es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario constará de preguntas cerradas con respuestas delimitadas. Este tipo de herramienta permite obtener información de forma más rápida, ya que al tener preguntas con respuestas ya predeterminadas el encuestado solo debe optar por una de ellas, evitando así el desarrollo de respuestas, y para el investigador esta herramienta resulta ágil para la codificación e interpretación de los datos.

La encuesta que se elaboró a los fines de realizar un correcto análisis de los datos (*Anexo II*), se realizó sobre una muestra de la dotación compuesta por los 7 responsables de áreas que componen la nómina.

Se definieron distintas dimensiones, establecidas a partir de la observación y entrevistas, en donde se agruparon preguntas que hacían referencia al mismo tema. Estas dimensiones son:

- Búsqueda y Selección
- Gestión y Liderazgo
- Satisfacción Laboral
- Cultura Organizacional

Los datos de la encuesta fueron agrupados en tres indicadores; por un lado, ***Favorabilidad*** para todos aquellos casos en donde la respuesta fue “Totalmente de Acuerdo” o “de Acuerdo”; ***Neutro*** para la respuesta “Ni de Acuerdo / Ni en desacuerdo” y, por último, ***Desfavorabilidad*** incluyendo las respuestas “Desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Presentación de los datos obtenidos

Observación

Buen trato en general entre pares y entre pares y mandos medios.

Poco involucramiento en nuevas tareas, quejas habituales, vendedores de salón desganados, cansados de la atención al cliente.

Llegadas tardes a diario, incumplimiento de uniforme completo.

Distracciones en repetidas ocasiones, ya sea por celulares o charlas informales entre compañeros.

Trabajan con objetivos de tiempo y calidad que en ocasiones parece no importarles demasiado a los empleados.

En muchos casos empleados terminan de hacer sus tareas tiempo antes del horario de salida, disconformidad con horas extras y poco interés en crecimiento.

Entrevistas

El director plantea preocupación por el proceso de reclutamiento y selección, sostiene que representa un alto costo para la empresa y que, a pesar de ello, los empleados incorporados no se adaptan a la organización.

Le preocupa también la rotación y el ausentismo

Los responsables de área manifiestan que ellos no tienen participación en el proceso de selección, al estar tercerizado el servicio, se ajustan al personal que se les asigna, más allá de no coincidir con la incorporación y considerar que no es el perfil para el puesto.

Reconocen buen clima de trabajo entre compañeros y buen trato. Plantean preocupación por el ausentismo, es muy difícil de controlar afirman.

Informan falta de motivación, impuntualidad, incumplimiento de uniforme. Las tareas en general son abordadas con desgano.

La preocupación es mayor en las áreas de logística y ventas, los responsables presentan mayor preocupación por la rotación, los empleados reclaman que tiene que hacer tareas para las cuales no fueron capacitados o contratados, están muy desmotivados. No se interesan por crecer dentro de la empresa en puestos con mayores desafíos.

Los responsables de área observan que las nuevas incorporaciones presentan problemas para adaptarse a la cultura de la empresa.

Los empleados plantean que en muchas ocasiones no trabajan cómodos, sienten presión y piensan que eso los perjudica. Además argumentan que hay tareas que se les asignan que exceden sus puestos.

Aceptan que tienen dificultad para cumplir horarios, responsabilizando al transporte público en mayor medida.

Ningún entrevistado se siente motivado con el trabajo que hace, tampoco cuentan con otras aspiraciones dentro de la organización.

Encuestas

Representaciones gráficas de los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, divididas por las dimensiones ya mencionadas.

Figura 2. Dimensión: Búsqueda y Selección

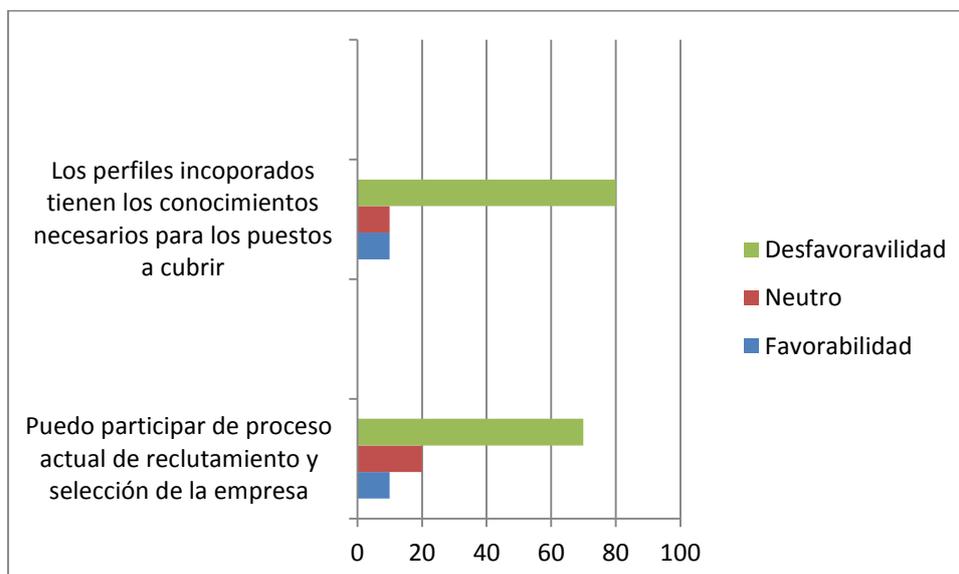


Figura 3. Dimensión: Gestión y Liderazgo

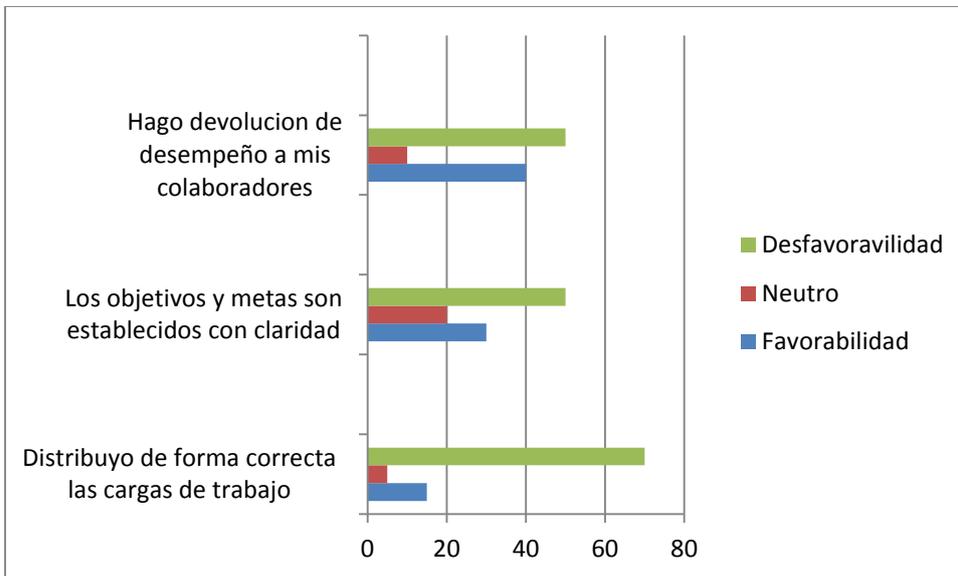


Figura 4. Dimensión: Satisfacción Laboral

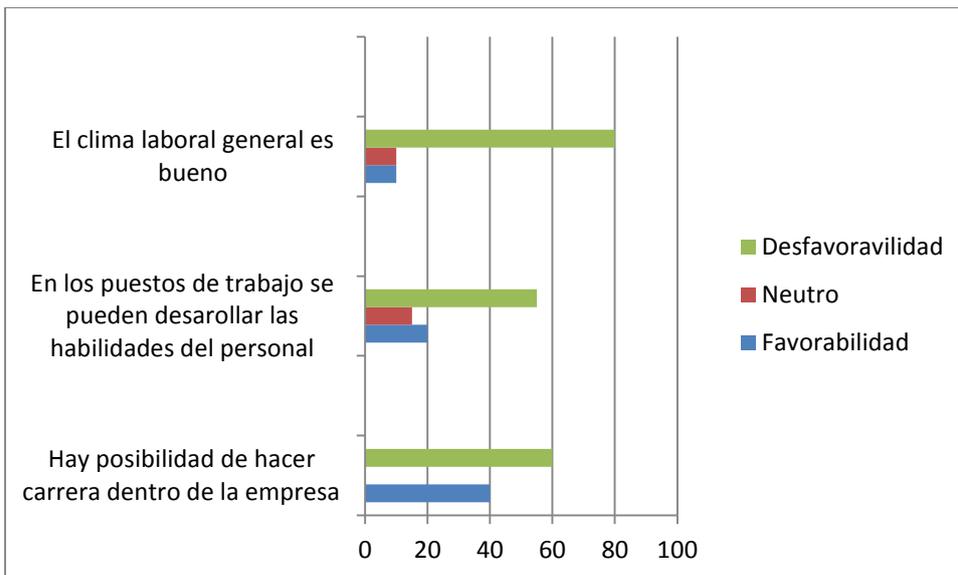
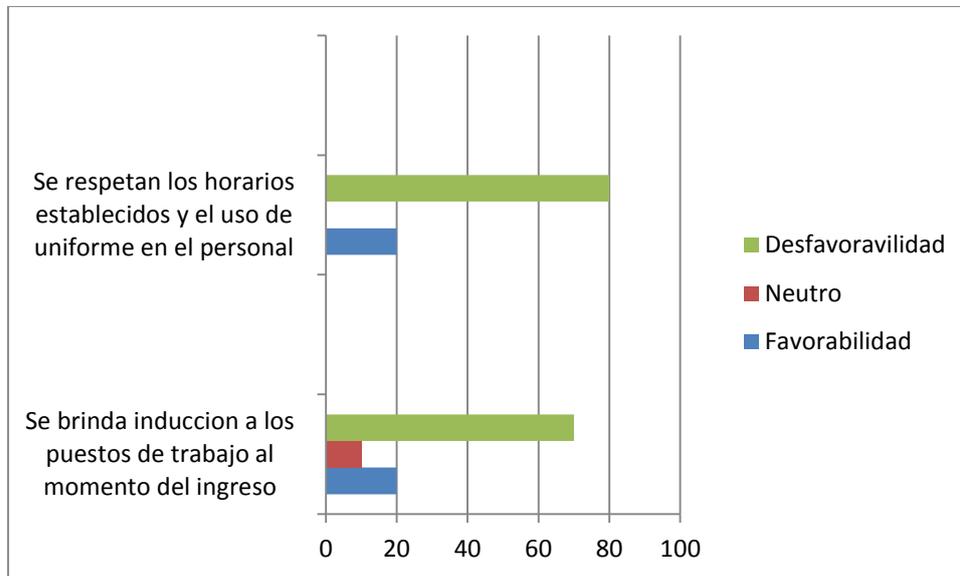


Figura 5. Dimensión: Cultura Organizacional



Conclusiones Diagnosticas

De acuerdo a toda la información obtenida por los distintos medios y de distintos empleados de la organización podemos hacer algunos análisis de los datos:

El proceso de reclutamiento y selección tercerizado tiene como objetivo lograr una eficiente contratación de personal, adecuada a perfiles y especificaciones de puestos, pero representa un alto costo y no se refleja el objetivo que persigue el director de la firma.

Si bien se rescata el clima de trabajo ameno, la mayoría de los empleados no está conforme, y son conscientes de que podrían mejorar. Consideramos que al no ver posibilidades de crecimiento en la organización, tampoco existe preocupación por superarse y crecer.

El reclutamiento y selección podría ser positivo si se lograra incorporar como proceso interno de la organización. Los responsables de Recursos Humanos y los supervisores de área, conocen mejor que nadie los perfiles necesarios para poder modificar la situación actual de la empresa.

El primer paso para lograr un cambio es reconocer las debilidades, amenazas, errores y así poder llegar a las causas que ocasionan dicha necesidad. El director de la empresa, ya dio ese paso, y consideramos que, incorporando perfiles adecuados a las descripciones de puesto se puede lograr un cambio positivo en la organización.

Resultado de la investigación

Empresa con un proceso de reclutamiento y selección deficiente, que no logra su objetivo principal de incorporar en la organización recursos humanos aptos para cada puesto.

Esto genera que la organización cuente con empleados disconformes, que no cumplen con las exigencias, faltos de compromiso, poco involucrados, sin adaptación a la cultura organizacional.

PROPUESTA DE INTERVENCION

Para afrontar la propuesta de intervención basada en el relevamiento y análisis de información obtenida, planteamos diseñar un Proceso de Reclutamiento y Selección que se desarrolle desde la organización para reducir los costos de la tercerización del servicio y reclutar personal idóneo, que además sea compatible con la cultura organizacional.

El reclutamiento y selección de personal, se puede llevar adelante mediante un sistema integrado compuesto por diferentes etapas relacionadas entre sí y a la vez claramente diferenciadas:

✓ El análisis de necesidades de selección: el objetivo es recoger la información suficiente que permita tomar una decisión acerca de la necesidad de realizar el proceso de selección y sobre la mejor forma de hacerlo.

✓ La aplicación de una metodología y la implantación de un proceso de selección: se orienta a la búsqueda del candidato que mejor se adapte a las características del puesto y de la empresa. La metodología varía en función del puesto y del proceso (forma interna o externa).

✓ El seguimiento a través de planes de acogida que faciliten y garanticen la integración del profesional seleccionado en la empresa, y que completan la adecuación personal/puesto.

El proceso diseñado estará basado en las siguientes etapas:

- ✓ A tener en cuenta, la empresa cuenta con Documentación de Análisis de Puesto, resultando esta la base para el desarrollo de Reclutamiento y Selección.
 1. Detección de la necesidad de incorporación de personal.
 2. Fuentes de reclutamiento.
 3. Recepción de CV y primera selección de los mismos.
 4. Convocatoria a entrevista.
 5. Primer entrevista.
 6. Análisis de candidatos y solicitud de referencias laborales.

7. Segunda entrevista.
8. La elección final.
9. Exámenes.
10. Trámites administrativos.

Etapa 1. Detección de la necesidad de incorporación de personal

El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo.

La selección de personal debe contemplarse dentro de la gestión global de todas las áreas que componen la empresa. Situaciones que dan origen a un proceso de selección:

- La creación de un puesto, ya sea por causas funcionales, estructurales o tecnológicas y la evolución de una empresa, que pueden determinar necesidades de contratación a corto y medio plazo.
- La salida de un trabajador de la organización sea por despido, renuncia, jubilación, etc.
- Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades. Este tipo de imprevistos no deberían afectar su ritmo de producción por lo que la respuesta debe ser inmediata.
- Motivos estructurales y de planificación cuando se prevé en un futuro cercano la necesidad de contratar o de formar a los empleados.

Cada responsable de área, conociendo el funcionamiento de la misma, tiene la autoridad para solicitar la incorporación de personal a su sector de trabajo. El mismo enviará una planilla de solicitud de incorporación de personal al área de recursos humanos, con los datos básicos para comenzar el proceso: nombre del puesto, cantidad de personas a incorporar, fecha de incorporación.



Form. 1 Planilla de Solicitud de personal.

Solicitud de personal			
Fecha			
Área			
Puesto de trabajo			
Nombre del puesto			
Puesto existente		Puesto de nueva creación	
Fecha de incorporación			
Cantidad de personal a ingresar			
Jornada de trabajo			
Descripción de puesto			
Especificaciones del puesto			
Otras Observaciones			

La selección del personal contemplada con una visión global permite valorar el impacto de un proceso de selección a varios niveles:

- Funcional, definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo.
- Estructural/organizacional, analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación respecto al resto de los puestos de la empresa.
- Económico, intentando minimizar los costos de la selección, y que eso no implique un detrimento de la calidad del proceso.

El objetivo del análisis del impacto funcional y estructural es ajustar las necesidades funcionales del puesto a las necesidades reales, por eso es necesario revisar las especificaciones del puesto, determinar si la descripción está actualizada, si un solo profesional puede realizar todas las funciones descritas, si existen candidatos válidos dentro de la empresa, evaluar la dificultad de encontrar candidatos válidos, análisis del grado de flexibilidad.

La “descripción de puestos” es un instrumento muy útil para fijar parámetros en la selección de personal. Según el “puesto” es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Mientras que el “análisis de puestos” es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente.

Ambos constituyen un procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, el análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), y la descripción, en detallar en qué consisten cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo.

Permiten recoger la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc. todo lo que directa o indirectamente influye en el correcto desempeño del puesto de trabajo.

A partir de aquí se tomarán determinadas decisiones, como ser: cambios organizacionales en la ubicación del puesto, número de profesionales que se deberán contratar y en qué plazo, si se recurrirá al reclutamiento interno o externo, fuentes de reclutamientos, pero no perdiendo de vista que todo esto dependerá en gran medida del análisis económico que se realiza en paralelo.

Toda selección de personal parte de una demanda. Para ello es necesario conocer información del puesto y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. En función de toda esta información se podrá iniciar la búsqueda de candidatos.

El responsable que genero la solicitud junto con recursos humanos se reunirá para revisar el Manual de Funciones del puesto en cuestión, actualizar en caso de ser necesario para confeccionar el Perfil de Puesto para la búsqueda en cuestión.

Toda esta información general relativa al puesto de trabajo resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo ya que implica un desglose en funciones y competencias que resultará muy válido a la hora de realizar la selección y, posteriormente, a la persona que finalmente lo ocupe.

En relación con las funciones, se trata de plasmar las acciones que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los resultados que debe alcanzar. Algunos aspectos significativos a tener en cuenta en este trabajo serán:

- El entorno de trabajo en términos de: cultura organizativa, normativa, políticas de empresa, clientes, proveedores.
- Relevancia, frecuencia y alcance de las decisiones a tomar en dicho puesto.

- Comportamientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y, de esta forma, conocer el grado de adecuación.

- La formación requerida, la experiencia previa, que puede resultar de gran ayuda al seleccionador a la hora de buscar posibles candidatos.

Asimismo, hay que determinar información como el tipo de contrato, el salario y la categoría dentro del convenio colectivo, los días, horarios y lugar de trabajo.

Recabada y definida la información necesaria, se solicita la autorización final a los directivos para comenzar con el proceso.

Etapas 2. Fuentes de reclutamiento.

Existen dos tipos diferentes de reclutamiento de personal entre las cuales se puede optar para la selección de candidatos, fuentes internas o externas.

El análisis del impacto económico nos permitirá cuantificar cual será el impacto económico del proceso de selección, analizando los gastos que se tendrán que asumir.

Los costos de selección van en función de la metodología utilizada por la empresa para cubrir el puesto. Gran parte del éxito de una selección dependerá del número y la calidad de los candidatos que participan en el mismo, el reclutamiento es uno de los elementos críticos de todo proceso de búsqueda, ya que además de las características propias de la empresa y el puesto, se debe tener en cuenta la incidencia de la ley de la oferta y la demanda del mercado para ese puesto.

Fuentes de reclutamiento interno

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más adecuadas para la organización en cuestión:

✓ *Programas de promoción de información sobre vacantes.* Son procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación.

✓ *Referencias y recomendaciones de los empleados.* Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Ventajas

- Conoce la cultura de la empresa.
- Identifica el clima del sector para el cual se intenta cubrir la vacante.
- Dispone de contactos para utilizar.
- Se ahorran importantes costos.
- Se favorecen las políticas de promoción y transferencia.

Desventajas

- Insume mayor tiempo y costo de funcionamiento de la estructura.
- Posee escaso conocimiento del mercado laboral (la tendencia).
- Le es imposible recurrir a contactos que le faciliten la selección.
- No cuenta con personal especializado.

Fuentes de reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Las alternativas que mejor se adaptan a El Auditor SA son:

✓ *Candidatos espontáneos.* Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

✓ *Referencias de otros empleados.* Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

✓ *Anuncios de solicitud de personal.* Describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados en la actualidad.

✓ *Colegios profesionales:* dependiendo de la titulación requerida para el ocupante del puesto puede ser interesante recurrir a colegios profesionales que dispongan de bolsas de trabajo.

✓ *Empresas de la competencia:* es la captación directa de profesionales que se encuentran desempeñando una función en una empresa de la competencia. Generalmente esa aproximación a profesionales que poseen actualmente un puesto de trabajo lo realizan empresas especializadas llamadas head hunters con la discreción y confiabilidad que merece la ocasión.

Ventajas:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de

los problemas internos de la empresa y , casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno.
- Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.
- Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su

desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya sea interna o externa) en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado. (Werther, 2006)

Teniendo en cuenta el puesto a cubrir, se seleccionará la fuente de reclutamiento más adecuada, se anuncia la recepción de Cv hasta una fecha determinada.

Etapas 3. Recepción de CV y primera selección de los mismos.

Seleccionada la fuente de reclutamiento a utilizar, comienza la recepción de Curriculum Vitae de los postulantes interesados.

Se realiza un primer filtro, para descartar aquellos que no cumplen con los requisitos del puesto a cubrir, para ello se debe tener en cuenta:

- ✓ El perfil del puesto.
- ✓ Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- ✓ Los aspectos formales (redacción, prolijidad), estructurales (estudios) y funcionales (experiencia) del Cv.
- ✓ Coherencia y continuidad de la historia laboral del candidato.
- ✓ Rotación laboral.

Se definen los Cv que pasaran a la siguiente etapa, otros Cv pueden ser interesantes para la empresa en futuras búsquedas por lo que quedarán en base datos. Los restantes deben ser descartados.

Etapas 4. Convocatoria a entrevista.

Seleccionados los Cv para una primera entrevista, se los contactara telefónicamente para indicarles que se recibió su Cv y la empresa está interesada en conocer al candidato.

Se lo cita en las instalaciones de El Auditor SA, con determinado día y horario.

Etapas 5. Primer entrevista.

La finalidad de la primera entrevista de trabajo es conocer al candidato, así como corroborar los datos de su Cv y ampliar la información necesaria, presentar la empresa y las características del puesto a cubrir.

Resulta útil para ambas partes ya que los entrevistadores obtienen información del postulante (infieren si a priori éste reúne los requisitos de la posición vacante) y para el entrevistado porque recibe información sobre la organización, sus características, cultura, exigencias y aspectos particulares del puesto a cubrir.

La primer entrevista es además el primer contacto con el candidato y donde comenzaran a surgir además las características de su personalidad en cuanto a si podrá o no adaptarse al puesto de trabajo y a la cultura de la empresa. En cuanto a esta ultima los aspectos a indagar y evaluar son: orientación a la acción, proximidad y orientación al cliente, autonomía y espíritu emprendedor, productividad y valores.

Una de las funciones de quien selecciona personal es actuar como rol social de la empresa ya que se trata de un puesto de alta exposición pública y requiere transmitir perfectamente la imagen de la seriedad del puesto, del área de rrhh y de la organización.

Existen distintos tipos de entrevista que se llevarán a cabo, dependiendo de dos factores básicos: la estructura y el medio y número de personas que van a participar en la entrevista.

Según su estructura:

✓ **Entrevista estructurada:** Basada en un marco de preguntas predeterminadas sobre la experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del solicitante. Brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos del puesto.

✓ **Entrevista de tensión:** Para la contratación de altos directivos, perfiles comerciales o profesionales que deben gestionar incidencias de clientes, la empresa puede optar por este tipo. El seleccionador empleará preguntas incómodas para poner a prueba a la persona que tiene adelante. Se trata de una entrevista dura que sirve para descubrir aptitudes y competencias del candidato bajo situaciones de alto estrés.

✓ **Entrevista libre:** Se hacen preguntas abiertas al candidato basadas en las obligaciones laborales. El candidato tiene la oportunidad de conducir proactivamente la conversación. El encuestador deberá ser muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante, se plantean preguntas genéricas o abiertas, se escucha con cuidado, no se discute, interrumpe ni cambia el tema con brusquedad. Se utilizan preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda.

✓ **Entrevista semiestructurada:** Se despliega una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas abiertas. Es el tipo de entrevista más común que te permitirá mostrar tu habilidad para defender abiertamente tu candidatura.

Según el medio y el número de personas:

✓ **Entrevista personal.** Es la más común y suele llevarse a cabo entre un solo representante de la compañía y un candidato. El objetivo es conocer cómo reacciona y se desenvuelve el candidato, además de profundizar en sus capacidades y aptitudes personales y profesionales.

✓ **Entrevista grupal.** Dentro de las entrevistas grupales, en las que intervienen varias personas, hay algunas diferencias en función del número de entrevistadores y el número de candidatos que intervienen.

Está la entrevista en la que varios entrevistadores realizan la entrevista a un único candidato; la entrevista en la que el candidato es entrevistado por diferentes personas de distinto nivel jerárquico, y la entrevista de grupo, en la que se convoca a más de un candidato para observar cómo actúa en debates, juegos o situaciones simuladas. Esta última es muy útil para valorar factores como el liderazgo, la iniciativa, la persuasión y la capacidad para trabajar en equipo

Consideraciones a tener en cuenta para una entrevista:

- Lugar. Se debe disponer de espacio físico privado, libre de ruidos e interrupciones.
- Horario. Fijado el horario de la entrevista, se debe tener en cuenta que se necesitara tiempo antes de la misma para que recursos humanos repase en Cv del candidato. Tiempo durante la entrevista para hacer las preguntas y tomar nota de la información que brinda el candidato. Y tiempo después de la entrevista para desarrollar las notas que se han tomado.

La entrevista inicia con el saludo y presentaciones correspondientes. Luego se estimula al aspirante para que comience hablar. Es necesario indagar sobre aspectos personales, experiencia laboral, educación, etc: utilizando como soporte el Formulario Guía de entrevista y el Cv del candidato.

Form. 2 Guía de entrevista.

1. Corroborar Datos de Contacto

Donde naciste?	
Con quien vivís?	

2. Estudios

¿Por qué decidió estudiar ...?	
¿Qué planes tenía para su carrera cuando empezó sus estudios?	
¿Por qué eligió los cursos de ...?	
¿Tiene planes de continuar estudiando?	

3. Experiencia Laboral

Empresa	
Periodo	
Como	



ingresaste?	
Tareas Realizadas	
Desvinculación	
Referencias	

Empresa	
Periodo	
Como ingresaste?	
Tareas Realizadas	



Desvinculación	
Referencias	

Empresa	
Periodo	
Como ingresaste?	
Tareas Realizadas	
Desvinculación	
Referencias	

Podría describir un día típico de trabajo?	
Que es para usted un gerente ideal? Un subalterno? Un compañero?	
Que le gustaba más de su último	



puesto de trabajo? Y menos?	
Que lo motiva a la hs de trabajar? Porque?	
Describe una situación en su último empleo donde hubo presión. Como lo manejo?	
Por qué motivo quiere dejar su empleo actual?	
Podría describir un día típico de trabajo?	
Que es para usted un gerente ideal? Un subalterno? Un compañero?	
Con que actividad te sentís más cómodo?	

Que haces en tu tiempo libre? Hobbies	
--	--

Podría describir 3 cualidades positivas que lo caractericen?	
Y 3 negativas?	

Que puedes aportar a la empresa?	
----------------------------------	--

- Comentar sobre el puesto.
- Lugar de trabajo. Movilidad propia?.
- Horarios de trabajo.

Cuáles son tus pretensiones económicas?	
Disponibilidad para comenzar?	
Alguna consulta?	
Comentarios:	

Además de estas preguntas, los aspirantes darán voluntariamente información sobre la cual basarse para hacer preguntas, otras veces habrá que reformular preguntas y ampliar información.

Obtenida la información necesaria, el entrevistador comentara al candidato sobre el puesto de trabajo a cubrir, las características de la empresa, jornadas de trabajo y cultura organizacional: valores de la empresa, orientación al cliente, trabajo en equipo, cumplimiento de horarios, la importancia del uniforme y elementos de protección personal según el puesto de trabajo, el respeto a clientes, compañeros y al trabajo.

Al cierre de la entrevista, se despide al candidato informando los pasos a seguir, es decir que se seguirán entrevistando a más candidatos, y en el transcurso de determinado tiempo tendrá novedades sobre sí continúa en el proceso.

Finalizado el encuentro se deben analizar los datos obtenidos y completar el Formulario Síntesis de entrevista. Resulta de suma importancia evitar el lenguaje subjetivo, registrar opiniones y juicios personales. Se deben registrar los hechos relacionados con el cargo y se pueden registrar entre comillas las palabras exactas del aspirante.



Form. 3 Síntesis de entrevista.

Síntesis de entrevista	
Fecha	
Nombre del aspirante	
Estudios	
Historia laboral	
Experiencia para el puesto	
Aspectos económicos	
Apariencia exterior	
Otras observaciones	



Etapas 6. Análisis de candidatos y solicitud de referencias laborales.

De todos candidatos entrevistados se debe hacer una preselección de aquellos que más se adapten al puesto, los resultados obtenidos derivaran en quienes continúen en el proceso.

Quienes no continúen en el proceso serán avisados por el entrevistador vía mail o telefónicamente, agradeciendo la participación y quedando en base de datos para futuras búsquedas.

Deben quedar para la próxima etapa al menos 3 candidatos, en caso que no se llegue a dicho número, se deberá continuar con las entrevistas.

Luego se debe solicitar referencias laborales de los candidatos, la misma puede ser telefónica o vía mail. El formulario de Solicitud de referencias laborales constituye una guía básica para guiarse.

Form. 4 Solicitud de referencias laborales

Solicitud de referencias laborales	
<p>La persona cuyo nombre aparece a continuación, está participando de un proceso de selección de personal en El Auditor SA, dio el nombre de usted como antiguo empleador, y nos autorizó para solicitar referencias. Mucho le agradeceremos su colaboración para verificar y darnos cierta información sobre el desempeño del aspirante al trabajo.</p>	
Nombre del Candidato	
Nombre de la Empresa	
Cargo ocupado	
Inicio de relación laboral	
Fin de relación laboral	
Motivo de desvinculación	

Presenta buena asistencia	
Actividades que desarrollo	
Aportes que realizo a la empresa	
Tuvo personal a cargo? Cuantos?	
Necesita supervisión constante?	
Como era la relación con su jefe inmediato?	
Tuvo algún problema o	



situación relevante?	
Volvería a contratar al solicitante?	
En caso negativo, porque razón?	

Nombre de la personal que completo el formulario:		Car go:	
Tuvo relación directa con el candidato?			

El paso siguiente es enviar la información obtenida hasta el momento con las entrevistas e informes de referencia al Responsable de Área que solicito la búsqueda, para posteriormente realizar una segunda entrevista con este último y los candidatos.

Etapas 7. Segunda entrevista.

El objetivo de plantear una segunda entrevista con los candidatos que continúan en el proceso es que intervengan las personas que se van a relacionar de forma directa con el personal contratado, normalmente son los supervisores directo o directivos de la organización. De esta forma se obtendrán criterios de valoración añadidos y se podrá comprobar la química personal existente entre ellos.

Entendemos por química personal, la adecuación del candidato a la forma y estilo de trabajo del departamento y de la empresa. Entre el profesional seleccionado y su jefe inmediato debe existir un feeling que permita una relación personal y profesional fluida.

La responsabilidad de preparar la segunda entrevista corresponde al responsable de todo el proceso de selección. La base de información es el

informe de valoración que se habrá realizado desde de las primeras entrevistas.

La planificación se ve facilitada por el reducido número de candidatos a entrevistar. Las funciones del seleccionador variaran con respecto a entrevistas anteriores, ya que se convierte en un observador, facilitador y asesor. Sus principales funciones serán:

- Valorar y analizar cada candidatura exponiendo sus conclusiones y comentando las impresiones percibidas durante todo el proceso de selección, elaborando un informe por cada aspirante al puesto que entregara al responsable del área en cuestión.
- Atender a las preguntas y aclarar las dudas que puedan surgir.
- Presentar a la partes en la entrevista.
- Observar y analizar el desarrollo de la entrevista.

El contenido de la segunda entrevista quedara fijado en función de las necesidades de la empresa, haciendo referencia a temas funcionales y de perfil, la forma de contratación del candidato, formas y estilo de trabajo, salario, organización, estructura y cultura de la empresa, plazos y requisitos de ingreso.

En puestos altamente cualificados, esta entrevista puede adquirir un carácter técnico entre el profesional y su futuro jefe, ya que con frecuencia los seleccionadores no son técnicos especializados en todas las actividades y funciones de la empresa.

Etapas 8. La elección final.

El criterio de análisis se centrará en los factores de rendimiento del candidato, en su actitud y disponibilidad, en su conocimiento del puesto, en la valoración obtenida por los responsables inmediatos, y en la adaptación que tendrá el mismo a la cultura organizacional de Auditor.

La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe de área donde se integrara el candidato.

El candidato seleccionado se integrara en la empresa en las condiciones prefijadas. Recursos humanos se comunicara de forma telefónica con el candidato para hacerlo participe de la decisión tomada, se le informara nuevamente sobre aspectos relacionados al puesto, salario, jornada de trabajo, sector de desempeño. En caso de aceptar, se continúa con el proceso.

En caso que el candidato no acepte la oferta, el sector de recursos humanos se reunirá nuevamente con el responsable del área, y decidirán si optan por incorporar otro candidato entrevistado.

Asimismo recursos humanos, se comunicara vía mail, con los candidatos que no fueron seleccionados, agradeciendo su participan en el proceso y quedando en base de datos para futuras búsquedas.

Etapa 9. Exámenes.

El examen pre-ocupacional se lleva a cabo en las instalaciones de la Clínica de Medicina Laboral contratada para tal fin. Además se solicita también un examen de antecedentes.

El objetivo del examen pre ocupacional, es constatar las capacidades físicas de la persona para las exigencias del puesto, la verificación de la apariencia física y del bienestar del candidato. Es decir constatar su estado de salud.

Asimismo pueden realizarse exámenes médicos periódicos para constatar que el estado de salud continua siendo el adecuado para la edad cronológica del individuo y el tipo de trabajo que le toca desempeñar.

Por lo tanto es fundamental garantizar el aspecto físico-mental del postulante por el efecto que esto tiene en el clima de trabajo y en la consecución de los objetivos.

El examen de antecedentes posibilita una corroboración fehaciente de los datos proporcionados por el candidato tanto en su cv como en su ficha de selección. Esta herramienta debe ser adoptada con el análisis adecuado de su valor de confiabilidad.

Se realiza una validación de los datos:

- Laboral: solicitar a los anteriores empleadores información con relación al desempeño del postulante.
- Ambiental: se verifica el lugar en el cual vive el candidato, cómo constituye su grupo familiar, la apreciación que el candidato tiene en su barrio, estado de la vivienda, sus costumbres, hábitos de vida, etc. asimismo se puede verificar si posee deudas, su monto y el crédito del mismo, tarjetas de crédito, etc.
- Policial: la averiguación de antecedentes policiales y judiciales puede resultar discriminador.

Existen algunos puestos que requieren la realización de examen psicológico, el cual se llevara a cabo previo a la confirmación final al candidato seleccionado.

- Test de inteligencia: son los más empleados, miden la capacidad intelectual o capacidad para aprender y aplicar conocimientos que poseen las personas. Deben ser empleados sólo como complemento de otras técnicas, nunca como elemento de decisión.
- Test de aptitud: miden la capacidad de la persona en determinados tipos de talentos, pero al no efectuar una inferencia de la motivación y potencial que poseen pueden representar algunas limitaciones como elemento proyectivo del rendimiento laboral.
- Test de personalidad: miden aspectos del temperamento y aptitudes de las personas. Permite identificar si el candidato reúne aquellas características de personalidad que se consideran idóneas para la posición que se ha de contratar. Asimismo, sirven para inferir la percepción de los individuos en aspectos:
 - ✓ Intelectuales: se evalúan elementos como la capacidad intelectual del individuo, su potencial, comunicación, actitud para analizar diferentes alternativas.
 - ✓ Afectivos: se puede conocer la iniciativa, reactividad de las personas, capacidad para responder ante situaciones de presión.



- ✓ Sociales: inferir si las personas cuentan con aptitudes para relacionarse efectivamente, integrarse con compromiso a una empresa.
- ✓ Laborales: se evalúan aspectos como la capacidad de organizar, planificar tareas, actuar con capacidad innovadora en el cargo y poder establecer estándares de rendimiento acordes.

Este último tipo de test resulta de vital importancia para definir la personalidad del individuo y la capacidad de adaptación a la cultura organizacional, teniendo en cuenta: orientación a la acción, proximidad y orientación al cliente, autonomía y espíritu emprendedor, productividad y valores.

Etapa 10. Trámites administrativos.

Tienen lugar los trámites administrativos, relacionados con:

- Alta temprana de Afip.
- Alta Cuenta Sueldo.
- Contrato.
- Legajos.
- ART.
- Seguro de Vida.
- Alta en sistemas internos.

Con esta última etapa, se completa el Proceso de Reclutamiento y Selección propuesto para El Auditor SA.

CONCLUSION

El recurso humano es una ventaja competitiva para la organización, y es por eso que la empresa se interesa en realizar los cambios necesarios para contar con personal eficiente que se adapte a la cultura organizacional y que colabore de manera comprometida en el logro de los objetivos.

Es importante, en toda organización, contar con gente capacitada, motivada, comprometida con el trabajo día a día. Es necesario trabajar para que todos sus miembros desarrollen las tareas provocando una sinergia que los diferencie y los posicione en el mercado como empresa de excelencia.

El primer paso para lograr empleados que se desempeñen con éxito, es poner especial atención en la forma de reclutamiento y selección a utilizar. La organización debe contar con un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos a ocupar los diferentes puestos dentro de la institución y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por la mejor

Es de primera instancia, en la selección de personal, sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos. Así como también sus experiencias, virtudes y causas negativas. Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor.

El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección.

Con un minucioso programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la empresa.

Es necesario contar con un instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento y selección de

personal para lograr un trabajo organizado, optimizar recursos, tiempos y trabajo en equipo.

Para mejorar los niveles de eficiencia en una institución se necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso la participación del Departamento de Recursos Humanos, por medio de una aplicación eficiente del proceso de selección de personal y la constante evaluación de desempeño, le permitirá a la institución cumplir con su misión.

También es importante destacar la relevancia que tiene un buen proceso de reclutamiento y selección en el clima organizacional, cuando un empleado es elegido adecuadamente, considerando sus capacidades, conocimientos, aptitudes, expectativas, es más probable que en su actividad diaria se desempeñe con seguridad, comodidad, productividad y eficacia. Todo esto ayuda a la motivación, disminuye el ausentismo, mejora la rotación de personal.

Es muy interesante destacar la necesidad y la importancia de incorporar en la cultura organizacional un proceso de reclutamiento y selección que sirva como base para un desempeño destacado a nivel organizacional. Lograr la convicción de lo fundamental de este proceso, y de los resultados positivos que trae aparejado a nivel micro y macro organizacional.

Culminado el proceso de intervención en la presente organización estamos en condiciones de afirmar que, la empresa a partir de nuestro trabajo contará con una herramienta valiosa como es un programa de reclutamiento y selección, el cual permitirá no solo atacar la problemática existe sino también revitalizar la gestión propia del área de RRHH.

ANEXOS

Anexo I

Form 5. Análisis de Puesto

AUDITOR ✓

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para diseñar y evaluar el puesto que ocupas dentro de la empresa por lo que agradeceremos contestes la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar a su supervisor. Gracias por su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	Responsable de pago a proveedores
Sector	Pago a Proveedores
Área	Administración

OBJETIVO/MISION DEL PUESTO

Emitir pagos a proveedores en tiempo y forma para no dañar la posición crediticia.

RESPONSABILIDAD

Emitir los pagos a los proveedores en tiempo y forma de acuerdo con la planificación, manteniendo además las cuentas conciliadas.

AUTORIDAD

Mantenerse dentro de lo planificado y aprobado por la dirección.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Elabore una descripción sumaria del puesto, de las actividades desempeñadas y de las características más relevantes. (Sin límite de extensión)

1	Alta de proveedor en sistema.
2	Emitir los pagos a los proveedores.
3	Mantener las cuentas de los proveedores conciliadas.
4	Atención a proveedores.
5	Ingresar facturas al sistema de la empresa.
6	Mantener el legajo de proveedores actualizado.

DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Describe las diferentes tareas que realizas, clasificándolas según el número de la función especificada anteriormente.



Función N°	Tarea N°	Descripción	D*	P*	O*
1	1	Alta de proveedor en sistema y armado de legajo para archivo.		X	
2	1	Pago de factura por compra o servicios.	X		
	2	Planificación semanal.		X	
	3	Cambio de vencimientos de títulos por errores del sector de compras al momento de generar la orden de compra (tarea a reasignar a compras).	X		
	4	Emitir flujo de fondo semanal, para el análisis de la presidencia.		X	
	5	Avisar vía mail a proveedores para que retiren OP y cheques o envío de comprobantes de transferencias	X		
3	1	Conciliación de saldos de las fichas de proveedores mediante la correcta imputación de documentos.		X	
	2	Contabilizar notas de débito por cheques rechazados y entregar a cobranzas el documento para la gestión de recupero			X
4	1	Atención de reclamos por pagos, estos pueden provenir directamente del proveedor o internamente desde compras.	X		
	2	Emitir estados de cuentas.		X	
5	1	Ingresar las facturas al sistema, conciliando con sus recepciones y órdenes de compras correspondientes.	X		
6	1	Separar las facturas pagas, confeccionar el legajo y preparar los documentos para ser archivados.	X		

(D (Diario) – P (Periódico) – O (Ocasional))

OTRAS DESCRIPCIONES

Maquinarias/Equipos utilizados en el puesto:

Qué máquinas o equipos se le pide utilizar eficientemente en su puesto de trabajo?

Máquina / Equipo	Frecuencia	Tiempo de uso s/ frecuencia
PC	Constante	8 hs.
Teléfono fijo	Constante	1: 15hs.
Calculadora	Constante	1 hs.
Impresora y escáner	Periódico	00:30 hs

Documentación:

¿El puesto emite documentación impresa o digitalizada? ¿Cuál?

Ordenes de pagos. -Digital e Impresa.
Informes de pagos. - Digital.
Informe semanal. - Digital.
Cheques. - Impresa.
Comprobantes de transferencia. -Digital e Impresa.
Sobres con información bancaria de proveedores. - Impresa.

¿El puesto recibe documentación? ¿Cuál?

Facturas de compras de mercadería y servicios.
Notas de débitos por cheques rechazados.
Cheques rechazados.
Devolución de planificación.

Interacción con otras áreas:

Compras Logística

Número de empleados que requiere el puesto:

1

PREPARACION ACADEMICA

¿Cuáles de los niveles educativos descritos a continuación son deseables o esenciales?

Secundario	Esencial.
Terciario	
Universitario	Deseado. Administración de Empresas - Contabilidad
Postgrado	
Cursos y Estudio	Deseado. Relacionados a la tarea
Otros	

Idiomas	
Informática	Excel y Word.
Otros conocimientos	

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

Imprescindible	X – Min 2 años
Irrelevante	
No necesaria	

OTRAS ESPECIFICACIONES

Sexo	Indistinto
Edad	Entre 20 y 45 años
Otros	-
Remuneración Ofrecida (Neta)	
Obra Social	
Convenio Colectivo	
Horario de trabajo	
Lugar de trabajo	
Vacantes a cubrir	
Fecha de ingreso	



Tiempo de entrenamiento necesario para desempeñarse en el puesto

Mínimo	15 días
Máximo	1 mes

Otras características

Dedicación full time:	Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Turno de trabajo:	Rotativo <input type="checkbox"/>	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>
Disponibilidad para viajar:	Sí <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>
Frecuencia:	0	

Características psico – actitudinales (marcar con una x)

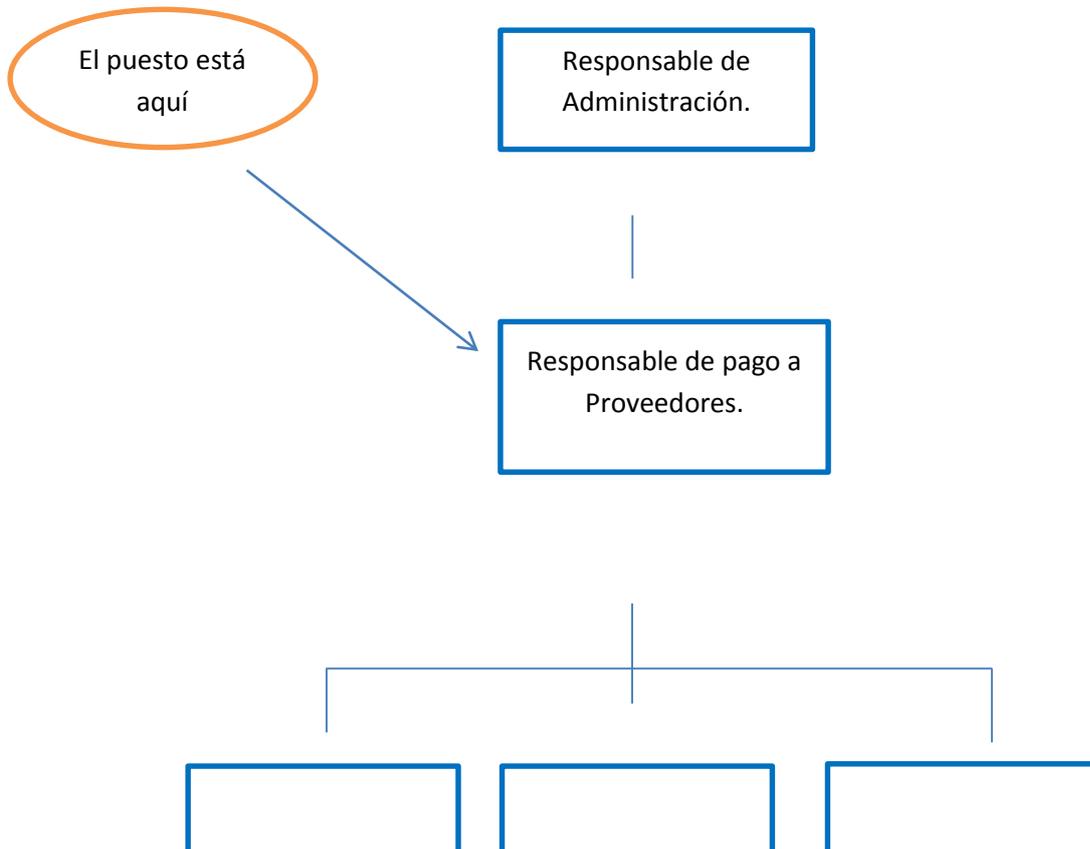
Características necesarias para el puesto	Esencial	Deseable	No Aplica
Percepción de sistemas y entorno		X	
Orientación al cliente interno		X	
Comunicación oral y escrita		X	
Organización y método de trabajo	X		
Liderazgo			X
Honestidad y responsabilidad	X		
Iniciativa y autonomía	X		
Trabajo en equipo		X	
Confianza en sí mismo	X		
Orientación a resultados		X	
Flexibilidad al cambio	X		
Capacidad para aprender	X		
Habilidades de negociación			X



COMENTARIOS

Aquí puedes agregar comentarios sobre aquellos aspectos que consideres relevantes para el puesto y que no han sido preguntados.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



ANEXO II

Entrevista a Directivos

1. ¿Qué antigüedad tiene en esta posición?
2. ¿Qué otro puesto ocupó antes de éste?
3. ¿Cuánta gente tiene a cargo?
4. ¿Considera que cuenta con el personal necesario para llevar a cabo la actividad?
5. ¿Se establecen objetivos? ¿Los mismos son comunicados a todos los colaboradores de la empresa?
6. ¿Participa en la selección de los colaboradores que ingresarán a trabajar en su organización?
7. ¿Destina recursos para capacitar al personal?
8. ¿Considera que sus colaboradores cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar las tareas asignadas?
9. ¿Qué le gustaría mejorar de su organización?
10. ¿Según su opinión, el dinero destinado a búsqueda y selección son considerados gastos o inversiones? ¿Por qué?
11. ¿Considera que importante el nivel de ausentismo y rotación que se presenta en la empresa?

Entrevista a Recursos Humanos

1. ¿Cuál es la edad promedio de sus trabajadores?
2. ¿Tienen descripciones de puestos actualizadas? ¿Se les da importancia a éstas?
3. ¿Considera que los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las tareas? ¿Cómo determinan si una persona es apta para desarrollar una determinada actividad?
4. ¿Desde RRHH se brinda algún tipo de capacitación a los colaboradores?
5. Dichas capacitaciones, ¿son planificadas o se realizan por necesidad puntual?
6. ¿Se proporciona inducción al puesto al recién ingresado?
7. ¿Cuántas horas diarias trabajan los colaboradores? ¿Cuántos días a la semana?
8. ¿Se cumplen los horarios de trabajo?
9. ¿Se hace entrega de uniformes de trabajo? ¿Se respeta el uso del mismo?
10. ¿Cómo observa el clima laboral en general?
11. ¿Qué nivel de ausentismo presenta la empresa?

12. ¿Qué grado de rotación de personal hay en la organización?
¿Considera que el mismo es elevado?
13. ¿Considera eficiente el servicio de tercerización en la búsqueda y selección de recursos?
14. ¿Se podría desarrollar este proceso desde la organización?
15. ¿Considera que sería conveniente para la misma? ¿Por qué?

Entrevista a Responsables de Áreas

1. ¿Considera que los colaboradores cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las tareas? ¿Cómo determinan si una persona es apta para desarrollar una determinada actividad?
2. ¿Se proporciona inducción al puesto al recién ingresado?
3. ¿Cuántas horas diarias trabajan los colaboradores? ¿Cuántos días a la semana?
4. ¿Se cumplen los horarios de trabajo?
5. ¿Se hace entrega de uniformes de trabajo? ¿Se respeta el uso del mismo?
6. ¿Cómo observa el clima laboral en general? ¿Y la motivación del personal?
7. ¿Considera eficiente el servicio de tercerización en la búsqueda y selección de recursos?
8. ¿Actualmente puede participar en el proceso de búsqueda y selección?
9. ¿Se podría desarrollar este proceso desde la organización?
10. ¿Considera que sería conveniente para la misma? ¿Por qué?

Entrevista al personal

1. ¿Hace cuánto ingreso a trabajar a la empresa?
2. ¿Se siente a gusto trabajando aquí?
3. ¿Cómo es la relación con sus superiores?
4. ¿Cuántas horas diarias trabaja?
5. Al momento de ingresar, ¿recibió la capacitación necesaria para poder trabajar de forma correcta y segura?
6. ¿Usted, se había desempeñado anteriormente en este rubro?
7. ¿Si tiene algún inconveniente respecto a cómo realizar su trabajo, a quién acude?
8. ¿Considera que posee el conocimiento necesario para cumplir con su trabajo?
9. ¿Se cumplen los horarios de trabajo?



10. ¿Se hace entrega de uniformes de trabajo? ¿Se respeta el uso del mismo?
11. ¿Cómo observa el clima laboral en general?
12. ¿Considera que puede crecer dentro de la empresa? ¿Existe un plan de carrera?



Anexo III

El siguiente cuestionario incluye afirmaciones sobre su trabajo, por favor marque con X según crea conveniente

Referencias	TS Totalmente de Acuerdo	D Desacuerdo
	A de Acuerdo	TD Totalmente en Desacuerdo
	NA/NA Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	

	TA	A	NA/NA	D	TD
Busqueda y Selección					
Puedo participar de proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa					
Los perfiles incorporados tienen los conocimientos necesarios para los puestos a cubrir					
Gestión y liderazgo					
Distribuyo de forma correcta las cargas de trabajo					
Los objetivos y metas son establecidos con claridad					
Hago devolución de desempeño a mis colaboradores					
Satisfacción laboral					
Hay posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa					
En los puestos de trabajo se pueden desarrollar las habilidades del personal					
El clima laboral general es bueno					
Cultura organizacional					
Se brinda inducción a los puestos de trabajo al momento del ingreso					
Se respetan los horarios establecidos y el uso de uniforme en el personal					

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M. A. (2012). *Los secretos del outsourcing*. Madrid: Starbook.
- Block, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Conecta.
- Bohlander, S. A. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (16 Edición ed.). Cengage Learning.
- Camuzzi, S. (2016). *Tesis de Magister - Gestion de la carrera y el desarrollo de las personas para la retencion de talentos en un sanatorio privado de la Ciudad de Cordoba*. Cordoba: Universidad Catolica de Cordoba.
- Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4ta edición ed.). México: El manual moderno.
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- George Bohlander, S. S. (s.f.). *Administración de recursos humanos*.
- H, S. E. (1988). *La cultura empresarial y Liderazgo*. Barcelo España: PLaza y Janes.
- Josep Tapiés, C. M. (2013). *Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria: Aspectos clave para el fundador, los sucesores y la familia*. Libros de cabecera.
- Luis R. Gomez-Mejia, D. B. (2016). *Gestion de Recursos Humanos*. Pearson.
- Luis R. Gomez-Mejia, D. B. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- Ma. Garcia Noya, E. H. (1997). *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Madrid: Esic.
- Richino, S. V. (2008). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0*. Barcelona: UOC.
- Scigliano, J. A. (2006). *Tesis de Magister - Gestion de Factor Humano: Cambio Cultural y Organizacional*. Cordoba: Universidad Catolica de Cordoba.
- Spangnolo, F. D. (2013). *Herramientas Legales para la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ac Hoc.
- Stephen P Robbins, M. C. (2014). *Administración* (12 Edición ed.). México: Pearson.
- TÀPIES, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. Universia Business Review.
- Werther, W. B. (2006). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Yuste, F. (2015). *Herramientas de Coaching Ejecutivo*. Desclee de Brouwer.



Bibliografía de consulta

- La inteligencia Cultural. Christopher Earley y Elaine Mosakowski. Octubre 2014.
- Guia Salarial Regional. Adecco. Edición 2017 y 2018.
- Tesis de Magister en Dirección de Empresas. “Nueva mirada sobre la gestión de proyectos en células de trabajo. Modelo para evaluación, selección y autoevaluación de las personas”. Gaston Luna. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba 2014.
- Tesis Magíster en Gerencia y Administración de Servicios de Salud. “Formación de recursos humanos y capacitación profesional en gerencia y administración de servicios de salud.” Ávila, Rodolfo Esteban. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba 1994.
- Aquino, Jorge. Recursos humanos. Buenos Aires: Pearson, 2010. 4a ed.