

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la Administración
Lic. en Recursos Humanos**

Trabajo Final de Grado

Diseño de un manual de selección de personal para una empresa constructora de la ciudad de Córdoba



Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor: Carlos Norry

**Alumnos: Aluch Cynthia
Juri Federico**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Profesor Tutor del PG:

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente:

Vocal:

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a nuestros padres, pilares fundamentales en nuestra vida, porque creyeron en nosotros, dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

A nuestro tutor, Carlos Norry, que colaboró con nosotros a lo largo de este importante camino. Gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
TEMA	6
CAPÍTULO 1: PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	8
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	8
2.2 VALORES DE LA EMPRESA.....	9
<i>Dinamismo</i>	9
<i>Innovación</i>	9
<i>Calidad</i>	9
<i>Integridad</i>	9
<i>Compromiso</i>	9
<i>Procedemos con un alto nivel de responsabilidad, tanto para con nuestros clientes y proveedores, como para con la ciudad y la sociedad de la que formamos parte, promoviendo el desarrollo urbano en base a un crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.</i>	9
2.3 MISIÓN DE LA EMPRESA	9
2.4 VISIÓN DE LA EMPRESA	10
2.5 CONTEXTUALIZACIÓN: CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DESARROLLISTAS DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA	10
2.6 ANÁLISIS FODA.....	10
2.7 ORGANIGRAMA	11
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	13
3.1 LA ORGANIZACIÓN Y SUS RECURSOS HUMANOS.	13
<i>Empresas Constructoras: son aquellas que se dedican a la construcción de viviendas, edificios, urbanizaciones, obras de infraestructura urbana, aeropuertos, ferrocarriles, carreteras, puentes, canales, conducciones hidráulicas, ductos, puertos y obras civiles en general.</i>	13
3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA	14
3.3 FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
3.4 FUNCIÓN DE SERVICIO DE UN DEPARTAMENTO DE RRHH	15
3.5 PLANEACIÓN DE RRHH.....	15
3.6 METODOLOGÍA: PROCESO DE SELECCIÓN	16
3.6.1 <i>Análisis de necesidades de selección</i>	17
3.6.2 <i>Análisis y descripción de puestos</i>	19
3.6.3 <i>Recogida de datos</i>	19
3.6.4 <i>Reclutamiento de candidatos: una fase indispensable en el proceso de selección de personal</i>	21
3.6.5 <i>Preselección de currículum vitae</i>	25
3.6.6 <i>Concertación de entrevistas</i>	26
3.6.7 <i>Entrevista de comprobación de datos</i>	27
3.6.8 <i>Técnicas de análisis de candidaturas</i>	27
3.6.9 <i>La entrevista de selección de personal</i>	29
3.7.0 <i>Valoración de candidaturas</i>	34
3.7.1 <i>Informe de valoración</i>	34

3.7.2 Entrevista final	35
3.7.3 Proceso de integración al puesto.	36
3.7.4 El seguimiento	38
3.8 MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	38
3.8.1 Antecedentes.....	38
3.8.2 Definición de manual.....	39
3.8.3 Importancia del manual de procedimientos.....	39
3.8.4 Contenido del manual de procedimientos.....	39
3.8.5 Manual de selección de personal	40
Elaboración.....	41
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	43
4.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	43
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	44
5.1 ANÁLISIS, RESULTADOS Y GRÁFICOS ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE CADA PREGUNTA DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS. ...	44
5.1.1 Entrevistas.....	44
5.1.2 Análisis e interpretación de los datos.....	45
5.1.3 Encuestas.....	45
5.1.4 Análisis e interpretación de datos	45
5.1.5 Presentación de los resultados obtenidos	46
5.1.6 Propuesta	50
CAPÍTULO 6: PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	51
6.1 INTRODUCCIÓN	52
6.2 OBJETIVOS DEL MANUAL	52
6.3 ÁMBITO DEL MANUAL	52
6.4 JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL.....	52
6.5 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL.....	53
6.6 INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	53
6.7 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	53
6.8 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	76
6.9 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	79
CAPITULO 7: CONCLUSIÓN	80
7.1 CONCLUSIÓN	80
CAPITULO 8: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
8.1 BIBLIOGRAFÍA	81
8.2 WEBGRAFÍA	82
CAPITULO 9: ANEXOS	83
9.1 ANEXO 1: ENTREVISTAS ABIERTAS	83
9.2 ANEXO 2: GUIÓN PARA LA ENTREVISTA	97
9.3 ANEXO 3: EL ANUNCIO, PARTES INDISPENSABLES.....	98
9.4 ANEXO 4: MODELO DE REQUERIMIENTOS	98
9.5 ANEXO 5: FORMULARIO DE ENTREVISTA LABORAL	100
9.6 ANEXO 6: FORMATO DE REFERENCIAS LABORALES	102
9.7 ANEXO 7: SISTEMA DE VALORACIÓN DE CANDIDATOS	104

Introducción

El mundo de las organizaciones ha venido cambiando activamente, no sólo con la formulación de nuevos conceptos y la creación de nuevos contenidos; sino por la creciente importancia de los activos intangibles, representados por los conocimientos, habilidades, valores, y actitudes de las personas que forman parte de las organizaciones. A estos activos se los denomina capital humano y son capaces de generar valores económicos para las empresas.

En la actualidad, con la globalización de la economía y la competencia del mercado laboral, el recurso humano se ha convertido en la principal ventaja competitiva para las organizaciones, porque es el único que agrega un valor diferencial a las mismas, y, por lo tanto, se ha convertido en factor clave para el éxito de las empresas.

En otras palabras, una organización no puede ser competitiva si su equipo de trabajo no es competente. Por tal motivo, cada vez se hace más necesario tomar medidas para poder atraer el personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una buena administración del proceso de selección de personal, este objetivo sería difícil de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene no posee el nivel de calidad que se requiere.

Existen diferentes herramientas con las cuales se puede llegar a aumentar la productividad del recurso humano, uno de ellos son los manuales administrativos, que se convierten en elementos decisivos en la estructura organizacional de la empresa, ya que son una herramienta para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de la empresa.

Inspirados en lo anterior, se propuso diseñar un Manual profesionalizado del Proceso de selección de personal para la empresa EDISUR.

Con este manual lo que se pretende es cimentar las bases de la importancia que tiene para la empresa el contar con un personal idóneo y calificado que pueda ser totalmente apto para la consecución de los objetivos propuestos.

Tema

Diseño de un manual de selección de personal para una empresa constructora de la ciudad de Córdoba

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

No existe un manual selección de personal donde queden establecidos los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección del personal para la empresa EDISUR.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un manual de procedimiento de selección de personal que servirá a la empresa de manera efectiva y eficaz facilitando la selección de candidatos con las competencias requeridas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar qué fuentes de reclutamiento se utilizaran para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
- Identificar los pasos a seguir para una selección efectiva
- Proporcionar guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.
- Crear un modelo de entrevista de selección.
- Redacción de informes de los candidatos finales.
- Diseñar un plan de acogida a la empresa estableciendo un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la empresa, su trabajo y su puesto.

1.3 Justificación

La realización de este proyecto de intervención tiene diversos motivos que lo justifiquen. Primero, se pretende efectuar una aportación de carácter práctico, ya que plantea una solución a la problemática por la que atraviesa la empresa y los resultados servirán y beneficiarán al responsable de seleccionar el personal; asimismo permite una correcta estructuración del proceso de selección obteniendo el logro de los objetivos organizacionales y metas. Como así también enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.

Hoy en día, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección del capital humano para el buen funcionamiento, desarrollo de tareas y procesos de empresa, ya que de la función de selección depende el desarrollo en todos los aspectos de la organización, ya que el integrar los recursos humanos apropiados a cada puesto se propiciará el avance coordinado de todos los departamentos y por ende el alcance de los objetivos proyectados de EDISUR.

Si partimos que una empresa no existiría sin personal y que la productividad de la misma depende del personal con el que cuenta, descubrimos la importancia de la selección del personal. Si la organización es incapaz de seleccionar atinadamente a su personal, no contará con empleados competentes para alcanzar sus objetivos; y para esto las empresas siguen una serie de pasos que los llevan y ayudan a conseguir el mejor capital adecuado.

Posee valor teórico ya que se busca integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera y demostrar que hemos desarrollado las competencias necesarias para ejercer la profesión aportando soluciones eficaces y eficientes al problema utilizando técnicas, aptitudes y conocimientos adquiridos durante la carrera.

Con el manual de selección de personal se pretende aportar un documento que contenga las diferentes fases del proceso de selección para obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de EDISUR. Se presentará de forma sencilla y práctica, un modelo de selección de personal debidamente estructurado y completo, que sea útil para las personas del área de Recursos Humanos.

El manual contendrá tanto una visión teórica de la selección de personal como herramientas prácticas que serán de gran utilidad para realizar una selección de personal efectiva.

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

2.1 Presentación de la empresa

GRUPO EDISUR es una empresa desarrollista con más de una década en el mercado cordobés, gracias al crecimiento que tuvo en los últimos 5 años logró diversificar sus líneas de productos y hoy se posiciona como una opción en los diferentes nichos de mercado ampliando su oferta al público masivo.

Es una empresa familiar donde los socios fundadores se conocieron en el año 2000 donde cada uno ejercía su profesión en forma independiente. Luego de conocerse, deciden emprender el primer proyecto juntos (Casonas de Sur I) que dio inicio a esta sociedad, tras el éxito del emprendimiento continuaron con los siguientes desarrollos. (Aluch, Juri, "Entrevista abierta con gerente comercial", 2012, pág. 80)

Con sede en Córdoba, Argentina, cuenta con el sustento de profesionales con más de 25 años de experiencia en el mercado y excelente trayectoria empresarial y académica, GRUPO EDISUR se ha focalizado en la innovación de productos residenciales, para brindar concepto de vida basado principalmente en el confort y la seguridad de sus propietarios.

Está enfocada en ofrecer a sus clientes los mejores negocios inmobiliarios en base a exhaustivos estudios de cada uno de sus proyectos e inmejorables condiciones de inversión aportando calidad e ideas a la realidad urbanística de la localidad, desarrollando emprendimientos que agregan valor a la vida de sus propietarios y al medio ambiente que los rodea.

Los proyectos de GRUPO EDISUR tienen fuerte presencia geográfica en la zona sur de la ciudad de Córdoba, extendiéndose hacia el corredor norte e incluso alcanzando localidades adyacentes. Además, la empresa inicia su expansión internacional a partir del desarrollo de emprendimientos Premium en Punta del Este y Uruguay.

A continuación se muestra cómo se encuentra conformada dicha empresa:

Mensualizados :

Cantidad	Area
21	Administración
1	Director (Rogelio Moroni)
33	Ventas
29	Técnica
10	Arquitectura
3	Marketing
4	Relaciones institucionales
3	Recepción
2	Limpieza
4	Post venta
1	Informática

Mantenimiento:

Cantidad	Area
1	Electricista
3	Camioneros
3	Bobcat
1	Retroescavadora
48	Ayudantes Mantenimiento
4	Serenos

Obra:

Cantidad	Area
24	Albañiles de Obra
17	Albañiles por tanto
3	Plomeros Peliche
2	Pintores Post-Vta
1	Depósito

2.2 Valores de la empresa

Dinamismo

Trabajamos con una gran capacidad de transformación del mercado y su entorno, a partir de un profundo conocimiento de sus condiciones, generando nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.

Innovación

Generamos competitividad concibiendo innovación tecnológica en nuestros productos y métodos de gestión.

Calidad

Desarrollamos productos de calidad, haciendo concordar las expectativas del cliente con lo programado por la institución y lo realizado por nuestros equipos.

Integridad

Actuamos con claridad y en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas profesionales, sobre la base de nuestra trayectoria y solvencia.

Compromiso

Procedemos con un alto nivel de responsabilidad, tanto para con nuestros clientes y proveedores, como para con la ciudad y la sociedad de la que formamos parte, promoviendo el desarrollo urbano en base a un crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.

2.3 Misión de la empresa

Somos una Desarrollista Inmobiliaria dinámica y comprometida, que genera valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.

2.4 Visión de la empresa

Ser reconocidos por nuestra trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino.

2.5 Contextualización: Características de las organizaciones desarrollistas de la ciudad de Córdoba

Según al artículo publicado el día 24/04/2011 en La Voz Del Interior¹, la provincia de Córdoba es una de las plazas más activas del país en construcción de viviendas. *Córdoba se ha convertido en la cuna de una movida desarrollista que supera a otras plazas del país. La actividad duplica a Rosario y crece más que en Buenos Aires, sus empresas ofrecen financiamiento y algunas, incluso, "exportan" sus proyectos a Uruguay.*

Sin embargo la profundización de las restricciones cambiarias impuesta por el Gobierno el 31 de octubre del 2011 ha conspirado en el movimiento del mercado inmobiliario produciendo una disminución en el nivel de la actividad.

En el informe emitido el martes 15 de mayo de 2012 en el noticiero matutino de Canal 13, Arriba Argentinos, realizó un informe sobre la baja registrada en las operaciones inmobiliarias.²

Según Nestor Walenten, presidente de la Cámara Inmobiliaria Argentina, *"las estadísticas del registro de la propiedad de inmuebles de la ciudad de Buenos Aires, que sirven de barómetro para el resto del país demuestran una caída de la actividad del 10% al 12% en el primer cuatrimestre del año en relación al año 2011. Y si vamos al caso de los permisos para construcción en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires tenemos en este primer cuatrimestre una merma del 35% con relación a la cantidad de permisos que se otorgaban en el año 2011."*

2.6 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Trayectoria y experiencias de sus directivos: Todos los miembros del grupo tienen experiencia en varios proyectos de gran envergadura. A su vez, las impecables trayectorias individuales de los integrantes en el ámbito de la Provincia de Córdoba y del país avalan la seriedad del Grupo Edisur lo que se manifiesta en sus 25 años de actividad profesional.

Identidad de marca: A pesar de no poseer una gran antigüedad, el Grupo Edisur se ha dado a conocer bastante en la Provincia de Córdoba gracias a su profesionalizado equipo de ventas, al gran esfuerzo publicitario y sobre todo al éxito de sus productos.

Cartera de productos amplia en distintas zonas de la ciudad: El grupo cuenta con diferentes alternativas para la elección de los clientes, ya sea por la ubicación de los emprendimientos en las diferentes zonas (sur y norte), brindándole a los clientes exigentes la posibilidad de elegir su hogar según su zona preferida. A su vez, ofrece diferentes productos (casonas y countries) y dentro de ésta categoría el cliente tiene la posibilidad de elegir el tamaño, ya sea de los departamentos en las casonas y de las casas en los countries a través de los lotes.

No hay gran competencia de casonas: El grupo Edisur es uno de los pioneros en el formato de las casonas teniendo ventajas sobre sus competidores al conocer detalladamente el negocio y al brindarle a los clientes una alternativa nueva de vivir donde se combina la seguridad, comodidad y el contacto en el espacio verde. Por otro lado las barreras de entradas hacen dificultoso ingresar al sector lo que le brinda otra ventaja al grupo sobre sus competidores.

Innovación de productos: Como antes dijimos el grupo es uno de los pioneros en el tema de las casonas, lo cual hace que las casonas sean un producto innovador en el mercado.

¹ <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/cordoba-cuna-desarrollistas>

² <http://www.cia.org.ar/noticia.php?id=709&seo=Informe-sobre-el-mercado-inmobiliario-emitido-en-Canal-13&titulo=Informe%20sobre%20el%20mercado%20inmobiliario%20emitido%20en%20Canal%2013>

Debilidades

Falta de comunicación entre los distintos departamentos comerciales o sucursales de ventas: En este momento Edisur cuenta con varias áreas comerciales o sucursales de venta, una por cada emprendimiento desarrollado. Se puede decir que no hay un departamento que coordine a estos entre sí, también casi no hay comunicación entre las diferentes filiales de venta. En muchos casos esto puede generar la pérdida de clientes potenciales o la posibilidad de ofrecerle a éstos otros productos. Por ejemplo si una persona visita la filial de venta de una casona por algún motivo, sería bueno tener la posibilidad de ofrecerle otros productos a éste, de manera que si no se convence por ese producto tenga otras alternativas de compra a su alcance.

Oportunidades

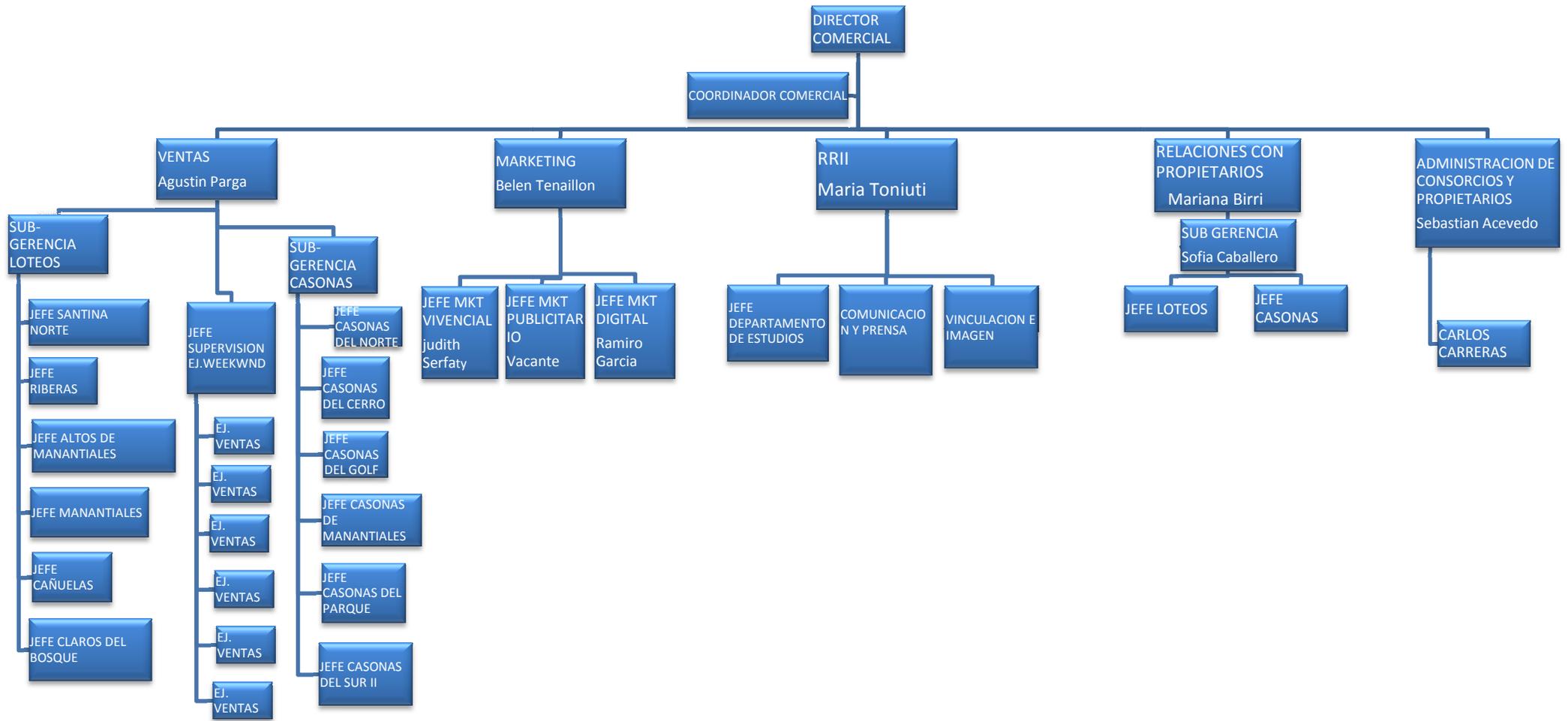
Aparición del rubro inmobiliario como una posibilidad atractiva de inversión: Luego de la devaluación y a raíz de la crisis del sistema financiero, dadas las bajas tasas de interés, apareció el sector inmobiliario como un sector atractivo para inversionistas.

Amenazas

Gran cantidad de ofertas de otros productos sustitutos: Consideramos como una amenaza la existencia de otros productos sustitutos al alcance del cliente, ya sean los departamentos en Nueva Córdoba, las casas en Barrios, ofertas similares, etc.

Impacto del cepo cambiario en el mercado inmobiliario: desde la instauración de las restricciones a la compra y venta del dólar, indudablemente el mercado viene mostrando un descenso paulatino en la generación de nuevas construcciones.

2.7 Organigrama



CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 La organización y sus recursos humanos.

Los procesos de admisión de personal constituyen las rutas de acceso a las organizaciones, a través de las cuales se producen la mayoría de los bienes y servicios en la sociedad moderna. Es conveniente entonces señalar la definición de organización que será utilizada en esta investigación.

Robbins (2004:4) concibe a las organizaciones, *“como una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”*.³

Para que una organización pueda operar, producir bienes y servicios y alcanzar sus objetivos, es necesario contar con recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, entre otros, que les permita alcanzar sus objetivos. Sin embargo, son los recursos humanos los que marcan la diferencia en la efectividad de las organizaciones por lo que es necesario definirlos y resaltar su papel.

Los recursos humanos son las personas que trabajan en la organización dándole vida, dinamismo, aportando su creatividad e impulsando a la consecución de los objetivos. La importancia de tales recursos es desatada por Chiavenato (2002:8) cuando afirma que *las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”*⁴

Hay muchos tipos de empresas, y, como resultado, las empresas se pueden clasificar de muchas maneras. Una de las más comunes se centra en las actividades que generan beneficio para las empresas:

Empresas Constructoras: son aquellas que se dedican a la construcción de viviendas, edificios, urbanizaciones, obras de infraestructura urbana, aeropuertos, ferrocarriles, carreteras, puentes, canales, conducciones hidráulicas, ductos, puertos y obras civiles en general.

La construcción se define como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. Una de las características que la distingue de otras industrias es su planta móvil y su producto es fijo, éste distinto en cada caso, además es importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensables para el sano crecimiento de la economía.

³ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México. Prentice-Hall. Hispanoamericana.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá. McGraw-Hill.

3.2 Objetivos de la empresa constructora

Las empresas constructoras, tienen por objeto:

- ◆ La preparación de obras. Demolición y movimiento de tierras, perforaciones y sondeos.
- ◆ La construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil. Construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes, túneles...), construcción de cubiertas y de estructuras de cerramiento, construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizaje, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializadas.
- ◆ Las instalaciones de edificios y obras. Instalaciones eléctricas, aislamiento térmico, acústico y anti vibratorio, fontanería e instalación de climatización y otras instalaciones de edificios y obras.
- ◆ El acabado de edificios y obras. Revocamientos, instalaciones de carpintería, revestimiento de suelos y paredes, acristalamiento y pintura y otros trabajos de acabados de edificios y obras.
- ◆ El alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario. De esta clasificación se desprende que las empresas relacionadas a la industria auxiliar de la construcción y que puedan actuar como subcontratistas, son consideradas también como empresas constructoras.

3.3 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos

En vista de lo anteriormente señalado, el recurso humano es un factor determinante del éxito de las organizaciones, por lo que reclutar, capacitar, desarrollar, motivar y mantener el personal necesario para formar grupos eficientes y competitivos se ha convertido en tarea fundamental de cualquier empresa. Para esto se ha venido desarrollando un área encargada de garantizar la provisión y mejor aprovechamiento de las potencialidades de las personas en la organización. Esta área se denomina administración de Recursos Humanos, la cual es definida por Chiavenato como *“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”*⁵

La administración de Recursos Humanos persigue varios objetivos, siendo unos de los más importantes dotar a la organización de personas con conocimientos y habilidades específicas para desempeñar determinadas actividades asignadas a un cargo. La función de reclutamiento y selección está dirigida a la provisión de personal idóneo.

El reclutamiento consiste en el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. *“El reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar”*⁶

Hay dos fuentes potenciales de cubrirla: fuentes internas y externas. Las fuentes internas pueden ser los propios empleados, deseoso de ocupar otra posición que les agregue nuevos aprendizajes, mejores sueldos, actividades más desafiantes, etc. Otra de las fuentes internas utilizadas son los familiares, amigos o conocidos de los empleados.

Las fuentes externas son la bolsa de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, incluso en Internet, los grupos de intercambio entre empresas, las

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá. McGraw-Hill.

⁶ WERTHER, W; DAVIS K. *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill. 2000. México.

universidades e instituciones de enseñanza técnica, superior, las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters, y la sociedad en general.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto.

Chiavenato define la Selección como *“el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”*⁷

3.4 Función de servicio de un Departamento de RRHH

*Los Recursos Humanos dentro de una organización son el área que se ocupa de atender y administrar lo que pasa con las personas; consiste en atraer del mercado a las personas necesarias para crear o para cubrir posiciones, para reemplazar gente que ha ascendido, que se ha ido, que no está o que accede a nuevas posiciones. Recursos Humanos es un área que se ocupa de incorporar a personas y de administrar su vida dentro de la organización; de los cambios relativos, y por lo tanto la selección, el desarrollo, la capacitación de la gente. Asume una tarea didáctica tanto para completar el perfil de habilidades y conocimientos en aquellos aspectos necesarios para resolver las tareas que la gente enfrenta como con respecto a su preparación para el futuro.*⁸

3.5 Planeación de RRHH

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización.

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que haya disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en casa uno de los momentos para el que se realiza la proyección de personal y de esta forma satisfacer las necesidades de la organización. Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de empleados que una organización tendrá.

*Esta proyección de necesidades de personal tiene dos vertientes, una cuantitativa: número de individuos necesarios para el cumplimiento del plan, y otra cualitativa: características de los puestos de trabajo y e las personas que tienen que desempeñarlos.*⁹

*El proceso de selección es consecuencia de la planificación de los recursos humanos, dicho proceso necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.*¹⁰

Para dar sustento al desarrollo de este trabajo se utilizó la cronología descrita por García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal donde se dan a conocer todas las etapas que conforman el proceso de selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo en la empresa:

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá. McGraw-Hill.

⁸ Richino Susana (1996) Selección de Personal. Editorial Paidós. Buenos Aires. Pág. 149

⁹ Olleros Manuel (1997) El Proceso de Captación y Selección de Personal. Gestión 2000. Barcelona. Pag 16

¹⁰ Olleros Manuel. (1997) El Proceso de captación y selección de personal. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

3.6 Metodología: Proceso de selección



En el gráfico puede observarse que el proceso de selección tiene varios pasos que deben seguirse para determinar quién cubrirá el puesto vacante; todos los pasos que se presentan resultan excluyentes para los postulantes, lo cual significa que las personas pueden ser separadas del proceso de selección por no reunir alguna de las características que el perfil de puesto requiere.

El sistema integrado de selección propuesto por García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal está compuesto por tres partes:

1. El análisis de necesidades de selección: en esta fase se recogerá información que permita tomar una decisión acerca de la necesidad de realizar el proceso de selección y cuál será la mejor manera de hacerlo.
2. La aplicación de una metodología y la implantación de un proceso de selección para encontrar al candidato que mejor se adapte al puesto vacante
3. El seguimiento para evaluar el grado de adecuación e integración al puesto.

No se puede hablar de selección de personal sin antes definir su concepto, Chiavenato (2002:111) define la selección de personal como “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”.¹¹

D. Ansorena Cao en sus escritos sobre la selección la define de la siguiente manera: “Selección de Personal es, aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que denominamos candidatos) que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.”¹²(1996:19)

Comenzamos por la cronología descrita en el mencionado cuadro.

3.6.1 Análisis de necesidades de selección

Las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc. En cualquier caso, es necesario realizar un análisis y valorar el impacto de un proceso de selección a varios niveles:¹³

Funcional: definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo. Se analizarán, entre otros, los siguientes puntos:

- *Si la descripción del puesto esta actualizada*
- *Si un solo profesional puede realizar todas las funciones descritas*
- *Si puede haber candidatos válidos dentro de la propia organización*
- *Prever las dificultades para encontrar candidatos válidos*
- *Hasta qué punto se puede ser flexible en la modificación del puesto, de acuerdo a las posibles aportaciones de los candidatos.*

Estructural/organizacional: analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de los puestos de la empresa.

Económico: pretendiendo minimizar los costes de la selección sin que vaya en detrimento de la calidad del proceso. En este tipo de análisis se ha de cuantificar cuál será el impacto económico del proceso de selección, analizando los gastos que se van a tener que asumir, esto dependerá de la metodología utilizada por la empresa para cubrir el puesto.

Los gastos del proceso de selección se pueden clasificar de la siguiente manera:

-Costes materiales: Tenemos que incluir aquí gastos como la publicidad que realizamos del mismo, el teléfono, la correspondencia escrita o e-mail, sin olvidar el alquiler de locales o salas de hotel, adquisición de pruebas psicotécnicas, cuestionarios o pruebas profesionales y determinados paquetes informáticos especializados.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá. McGraw-Hill.

¹² Ansorena Cao, A (1996). Quince Pasos para la Selección de Personal con éxito. Método e Instrumento. Barcelona. Paidós

¹³ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid

-Costes de personal: Aquí tenemos que imputar los salarios correspondientes a la dedicación en tiempo de los técnicos de recursos humanos propios o externos a los que encomendamos la selección, junto con los gastos adicionales que conlleva su desplazamiento y dietas para comer y pernoctar, en caso de ser preciso.

-Costes de contratación: los propios de la oferta salarial a realizar a cada candidato que sea necesario seleccionar, o lo que es lo mismo, el valor que asignamos a las funciones a realizar por ese puesto concreto que estamos buscando.

-Costes de integración: Los tenemos que tener en cuenta en la última fase del proceso de selección, es decir, cuando ya hemos seleccionado al candidato elegido y tenemos que hacer la acogida e integración del mismo en la empresa. No olvidemos en esta partida incluir aquellos gastos de formación, adaptación y cultura de la empresa, además de los gastos de evaluación y seguimiento, de su trayectoria en los primeros meses dentro de nuestra empresa.

Para poder determinar las necesidades concretas de personal y la estrategia a seguir una empresa debe conocer las características y posibilidades de su personal. Dos son los instrumentos o herramientas que se utilizan a esos efectos:

El inventario de Puestos de Trabajo

El inventario de Puestos de Trabajo se elabora a partir de las descripciones de puestos de puestos de trabajo. En las descripciones se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos (conocimientos y experiencias) que éste exigirá a quien lo desempeñe.¹⁴

El inventario de Personal

Si el inventario de Puestos de Trabajo hace alusión a las características de los puestos, el Inventario de Personal contiene las circunstancias personales y profesionales de los recursos humanos de una empresa.

Por cada persona empleada en la empresa se debe de disponer de un dossier con los datos que figuran en el cuadro:¹⁵

INVENTARIO DE PERSONAL	
Tipos de datos	Contenido
Generales	Identificación personal Situación familiar y social Posición en la empresa
Académicos	Formación general Formación específica Conocimientos especiales
Profesionales	Trabajos desarrollados: empresa, tiempo, valoración,

¹⁴ Olleros Manuel (1997) El Proceso de Captación y Selección de Personal. Gestión 2000. Barcelona. Pág. 18

¹⁵ Ídem. Pág. 19

	razón del cambio Experiencias concretas
Características personales	Físicas Psicológicas
Laborales	Condiciones de trabajo Contraprestaciones recibidas

3.6.2 Análisis y descripción de puestos.

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

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.

El punto de partida es el conocimiento de las necesidades reales de contratación:

- ¿Qué puesto hay que seleccionar?
- ¿Cuáles son los requerimientos del puesto y el perfil del candidato?

Chiavenato (2000) define un puesto como *“una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”*¹⁶

*“La selección consiste, fundamentalmente, en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato y las exigencias de la tarea. La elección sólo puede ser acertada cuando el seleccionador consigue dominar o conocer bien ambas vertientes”*¹⁷

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda 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, es decir, todo lo que directa e indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

3.6.3 Recogida de datos

Sobre la empresa

Los datos que aquí se recojan servirán como guía de la información a dar al candidato en referencia a la empresa.

La información facilitada debe acomodarse a las necesidades concretas de cada candidato, es decir, cuanto mayores vayan a ser las responsabilidades que vayamos a exigir al candidato a un

¹⁶ Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos, 5º Edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

¹⁷ Blanco Cohen; C., Cómo seleccionar nuestro personal. 3º Edición. Editorial Index, Madrid, 1982

puesto más cualificado, mayores van a ser sus necesidades de información requerida y viceversa.

*La información puede versar sobre: nombre de la empresa, denominación de los principales productos, ventas anuales, número de empleados, organigrama, principales logros, beneficios, etc.*¹⁸

Manuel Olleros en su libro *El Proceso de Captación y Selección de Personal* (1997:27), propone una serie de datos básicos que deben encabezar el impreso de recogida de datos, estos son:¹⁹

DATOS DE LA EMPRESA	
Empresa:	Fecha:
Dirección:	Teléfono:
	Fax:

Denominación del puesto:
Lugar de Trabajo:
Actividad de la empresa:
Datos económicos:
Facturación
Nº de empleados:
Delegaciones:
Centros de trabajo:

Sobre el puesto

Los datos que se almacenen reflejaran todos los requerimientos que se deben conocer acerca del puesto a desempeñar: tipo de contrato, remuneración, disponibilidad geográfica, título del puesto, dependencia jerárquica, finalidad del puesto, responsabilidades, etc.

Sobre el perfil del candidato

Recoger datos acerca de las características que debe tener el candidato ideal para el puesto de trabajo, se toma en consideración si el candidato concluyó la formación mínima prevista para cubrir un cargo, evaluar si ha concluido en tiempo y forma las carreras de grado, valorar la capacidad para integrar conocimientos, etc.

Obtención de factores de rendimiento

¹⁸ Olleros Manuel (1997). *El Proceso de captación y selección de personal*. Gestión 2000. Barcelona. Pág. 96

¹⁹ Ídem. Pág. 27

Realizar una valoración de los niveles de exigencias en los que se puntúa al trabajador en cuanto a su cumplimiento.

García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997:92) definen a los factores de rendimiento como *aquellos ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato idóneo (referidos a capacidades, conocimientos y experiencias) que servirán para predecir el grado de cumplimiento de las tareas del puesto por los candidatos seleccionados y su correcto desempeño. Se entiende que cada factor debe sintetizar alguna de las funciones claves a desempeñar en ese puesto y que puede medirse el grado de cumplimiento después de utilizar los instrumentos de selección de personal idóneos en cada caso.*²⁰

3.6.4 Reclutamiento de candidatos: una fase indispensable en el proceso de selección de personal.

Werther y Davis (2000:15) definen al reclutamiento como *“el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización”*.²¹

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003:71) consideran que el reclutamiento es *“el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.*²²

Los fines del reclutamiento se pueden resumir, según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003:71) de la siguiente manera:

- *Determinar las necesidades actuales y futuras del reclutamiento, partiendo de la información suministrada de la planificación de recursos humanos y análisis de puestos de trabajo.*
- *Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.*
- *Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.*
- *Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.*
- *Cumplir la normativa jurídica existente.*
- *Aumentar la eficiencia individual y organizacional.*
- *Evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.*

El reclutamiento no sólo es importante para la empresa, ya que es un proceso de comunicación de dos canales; los aspirantes desean obtener información acerca de cómo sería trabajar en la organización, y la empresa desea obtener información acerca del tipo del empleado que sería el aspirante si fuera contratado.

²⁰ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.

²¹ Werther W. y Davis K. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. México. McGraw-Hill

²² Dolan S., Cabrera R, Jackson S. y Schuler R. (2003) La gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. 2ª Edición. Bogotá McGraw-Hill

El **objetivo** de esta fase es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor coste posible.

Métodos y fuentes de reclutamiento.

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas ²³(Dolan 2003, 79).

TIPO DE FUENTES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Base de datos propias de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Buena imagen y política de la empresa -Reducción en tiempo de respuesta y costes -Instrumento útil como medio de registro de información de procesos de selección -Permite añadir datos relativos al proceso (entrevistas, resultados de test...) 	<ul style="list-style-type: none"> -Dedicación de tiempo, trabajo y presupuesto -Requieren un esfuerzo por adelantado -Mantenimiento y actualización de datos -Necesidad de personal especializado
Búsqueda directa	<ul style="list-style-type: none"> -Búsqueda más directa al conocer el perfil del candidato (contactos personales) -Posibilidad de contratar candidatos jóvenes pero con gran potencial (becarios) -Ampliación del campo de acción -Alto porcentaje de probabilidades de éxito en la adecuación 	<ul style="list-style-type: none"> -Subjetividad en la selección -Necesidad de conocer previamente el tipo de empresa y el servicio que prestan para evitar malentendidos -Necesidad de un contrato y garantía
	-Gran difusión y mayor	-Requiere el conocimiento

²³ Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 1999.

Anuncios de empleo	respuesta	del medio en el que se inserta el anuncio -Mayor coste -Conocimiento del diseño del anuncio -Posibilidad de sobrepasar la capacidad de respuesta al tener que contestar todas las candidaturas.
---------------------------	-----------	--

Reclutamiento interno

La primera fuente que debe explotarse es la propia compañía; luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado.

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente (Chiavenato 2007, 158)²⁴. Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; 14 puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización (Chiavenato 2007, 159-160)²⁵.

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades (Dolan 2003, 80).

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.

²⁵ Ídem 11

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).
- Carteles en la empresa
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal
- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas¹⁵
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local está explorado
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación.

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos. (Chiavenato 2007, 163).

García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997:111) las fuentes de reclutamiento las dividen en tres tipos:²⁶

²⁶ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.

- *Bases de datos propias de la empresa, la cual dependerá de las necesidades de cada empresa, siempre buscando que sea útil, de fácil manejo y de rápida respuesta a las necesidades.*

La base de datos también puede ser un instrumento útil como medio de registro de información en los procesos de selección. Sirve para reseñar la fase en la que se encuentran los candidatos, porqué han sido rechazados, incluso se pueden añadir datos de las entrevistas, resultados de test, referencias salariales, disponibilidad para viajar, así como características de los candidatos referidas a puntualidad, facilidad de palabra, fotografía, etc.

- *Búsqueda directa, la cual proporciona una gran cantidad de opciones:*
 - *Red de contactos personales*
 - *Escuelas de negocios*
 - *Guías de empresas que ofrecen empleo*
 - *Bolsas de empleo*
 - *Empresas de selección de personal*
 - *Internet*
 - *Empresas de la competencia*
- *Anuncios de empleo: radio, televisión, prensa, etc.*

3.6.5 Preselección de currículum vitae

Es una de las etapas más complejas ya que se debe compatibilizar el perfil del puesto buscado con las características, experiencias y demás elementos que indica el Currículum Vitae para no perder candidatos potenciales, ni entrevistar a personas que no reúnen con las condiciones que exige el puesto de trabajo para ello se debe tener en claro cuáles serán los elementos discriminatorios para realizar la criba, éstos requisitos deben ser medibles a través del CV, y serán aquellos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que por su cumplimiento o carencia son discriminatorios de candidaturas en la primera preselección.

Estos aspectos están referidos a:

-personales, es decir si el candidato se ajusta a las características que el perfil del puesto requiere en cuanto a edad, sexo, estado civil, localización del candidato, etc.

-formación: Se tiene en consideración si concluyó la formación mínima prevista que el puesto requiere, promedios alcanzados, establecimientos en los cuales se cursaron los estudios, evaluar cursos y seminarios que la persona ha tomado, la frecuencia de los mismos.

-laborales: es la parte más importante de la evaluación ya que se relaciona directamente con las posibilidades de ser considerado un buen candidato o no para cubrir el puesto.

Se evalúa en las empresas en las cuales trabaja o trabajó, la trayectoria que el candidato cumplió en las mismas, también se observa la carrera profesional que hizo dentro de las mismas, el puesto que ocupó u ocupa y las funciones, tareas y responsabilidades que tiene o tuvo.

-complementarios: hace referencia a las actividades de interés, hobbies que suelen resultar curiosos a fin de conocer las actividades sociales que la persona desarrolla fuera del plan laboral, de estudio y formación.

Entre estos requisitos, puede haber algunos considerados de necesario cumplimiento o “imprescindibles”, de tal modo que aquellos candidatos que no los posean podrán ser inmediatamente eliminados del proceso de selección.

Cómo leer un currículum

Antes de comenzar la lectura de un currículum vitae es necesario tener en claro los requisitos clasificados en excluyentes y no excluyentes, ya que a partir de estos requerimientos se tendrá en claro los que sí cumplen, los que no cumplen y los que están entre uno y otro.

Hay aspectos comunes a todas las búsquedas de tipo formal, tales como la prolijidad, donde se tiene en cuenta la presentación y diseño, es decir, la distribución de los párrafos, títulos, márgenes, tipo de escritura, ya que hoy es inadecuada una presentación de un currículum vitae en forma manuscrita. También se considera la buena redacción, claridad, la utilización de términos profesionales y técnicos.

Además de esto, se consideran aspectos estructurales, relativo a la edad, sexo, estudios, etc. Como así también aspectos funcionales, que hacen referencia a la experiencia que posee el candidato, dónde trabajó, movilidad laboral, entre otros.

3.6.6 Concertación de entrevistas

Esta fase consiste en identificar si el candidato es apropiado para el proceso y motivarle para que participe. *Consiste en el contacto interpersonal breve, a través del cual cobra presencia el currículo y permite efectuar un chequeo directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial.*²⁷

La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita a al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.

La entrevista resulta útil para ambas partes ya que los entrevistadores obtienen información sobre el postulante y éste recibe información sobre la organización, sus características, cultura, exigencias y aspectos particulares de los puestos a cubrir.

*Los objetivos de esta fase son dos:*²⁸

1. *Indagar sobre ciertas dudas acerca del cumplimiento de los requisitos de preselección de currículum vitae, cuyo esclarecimiento determinará la entrada o no del candidato al proceso. En el caso de no cumplir éstos requisitos, sería el momento en el que el seleccionador informará al candidato de su falta de adecuación al puesto, agradeciéndole el interés demostrado por la empresa y, si es el caso, aclarándole cómo se tramitará su currículo en la base de datos y la importancia de su periódica actualización para futuros puestos vacantes.*

²⁷ Richino Susana (1996) Selección de Personal. 1ª Edición, Paidós.

²⁸ Blanco Cohen; C., Cómo seleccionar nuestro personal. 3ª Edición. Editorial Index, Madrid, 1982

2. *Motivar al candidato a participar en el proceso mediante una breve presentación, siempre y cuando cumpla los requisitos previstos para el desempeño del puesto.*

Los pasos a seguir en esta fase son:

-estudio de las candidaturas, se realiza una segunda lectura de los historiales profesionales repasando los elementos indispensables que debe reunir los candidatos para el desarrollo de las funciones del puesto. Pueden ser que de esta segunda lectura se descubran nuevos aspectos que descarten a candidatos.

-preparación de cada candidatura, por cada candidatura preseleccionada se adjuntará una ficha donde se podrán realizar anotaciones y agregar información complementaria.

-preparación de la llamada a los candidatos preseleccionados, aquí se planificará la información a facilitarle acerca de las características de la empresa, el puesto a cubrir, el perfil solicitado, etc.

-y el último paso es concertar la entrevista, partiendo de la base que ya se tiene un guión preparado de lo se va a decir.

3.6.7 Entrevista de comprobación de datos

Se utiliza como fase preliminar para obtener y completar información. Se plantea como un contacto inicial entre el entrevistador y el candidato, cuya duración no debería exceder de 15 minutos. Servirá para cumplir los siguientes objetivos:²⁹

- *Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa*
- *Comprobar si el candidato cumple con los requerimientos objetivos del puesto.*
- *Confirmar y ampliar los datos del currículum vitae o del cuestionario de solicitud de empleo.*
- *Realizar un primer acercamiento al cumplimiento por parte de candidato de los factores de rendimiento.*
- *Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.*
- *Informar de las fases del proceso de selección.*

3.6.8 Técnicas de análisis de candidaturas

La finalidad de esta fase obtener información e identificar características de las personas que se adapten al perfil del puesto y asegurar que el individuo que ocupe el cargo cuente con aptitudes necesarias para responder a los requerimientos del puesto.

Proporcionan información complementaria para la toma de decisiones, no definen la incorporación de una persona, se toman como una herramienta más del proceso de selección.

Tienen como objetivo profundizar en el conocimiento de diferentes aspectos referidos al candidato, intentando incluso valorar cuál sería su comportamiento futuro una vez pasara a formar parte de la empresa, así como la calidad del desempeño profesional de que sería capaz si resultara seleccionado.

Por orden de aparición hablaremos:³⁰

²⁹ Blanco Cohen; C., Cómo seleccionar nuestro personal. 3º Edición. Editorial Index, Madrid, 1982

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas Profesionales
- Ejercicios de simulación y pruebas de grupo
- La grafología

Pruebas Psicotécnicas

Se trata de unos test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales de una manera objetiva. El resultado de la prueba se compara con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa y se expresa en porcentuales. Las pruebas Psicométricas se basan en las diferencias individuales y analizan cómo y cuánto varía la actitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

La composición de este conjunto de test está en función del tipo de características que se desean conocer. No todos miden lo mismo, la elección viene dada por el objetivo que se pretende conseguir.

Así, dependiendo de su uso podemos dividirlos en tres grandes grupos:

- ❖ Test de inteligencia: Miden la capacidad intelectual o capacidad para aprender y para aplicar conocimientos que poseen las personas. (Capacidad intelectual del individuo, su potencial, comunicación, actitudes para analizar diferentes alternativas y puntos de vistas)
- ❖ Test de aptitudes: Miden la capacidad de la persona en determinados tipos de talentos, es decir, que suelen centrarse en la medición de habilidades muy concretas. *Los distintos tipos de cuestionarios que pueden medir las aptitudes de los candidatos son:*³¹

-Capacidad mecánica: miden las habilidades para tareas mecánicas, desde el manejo de herramientas, hasta el diseño de máquinas

-Aptitudes de capacidad profesional: útiles para discriminar la capacidad de los individuos en actividades profesionales diversas, tales como trabajos administrativos, de informática, etc.

-Test Psicomotores: Miden la habilidad psicomotriz: destreza de manos, coordinación ojos/manos, y muchas otras

-Test de cualidades psicosenoriales: Miden la capacidad auditiva, visual o reflejos.

-Test de aptitudes especiales. Pueden ser diversos y miden aptitudes tales como la capacidad creativa o musical, entre otros.

- ❖ Test de personalidad: Son capaces de medir las diferentes reacciones que puede tener una persona ante determinadas situaciones o ambientes. Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad, etc. Estas pruebas se clasifican en:

Cuestionarios de personalidad, con ellos se mide el carácter, la afectividad, etc.

³⁰ Ídem 18

³¹ Ídem 18

Pruebas proyectivas: Estas trazan el perfil de una persona y su carácter, en función a las respuestas que se dan ante estímulos ambiguos.

Este tipo de pruebas pone su acento en indagar sobre las aptitudes individuales. La aptitud es una habilidad latente o potencial de la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica. La diferencia con una prueba de conocimiento o capacidad es que esta última ofrece un diagnóstico real de las habilidades de las personas, una prueba de aptitud proporciona un pronóstico de su potencial de desarrollo (Chiavenato 1999).³²

Pruebas profesionales

Las pruebas profesionales son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas.

Aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

Se clasifican en:

- ✘ Pruebas orales: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.
- ✘ Pruebas escritas: cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador.
- ✘ Pruebas prácticas: demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una situación real.

Ejercicios de simulación y pruebas de grupo.

Este tipo de pruebas son buenos predictores en la valoración de conocimientos y de actitudes de los candidatos, al comprobar sus comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo.

Consisten en la realización, por parte de los candidatos, de una serie de actividades con el fin de que los seleccionadores puedan observar y evaluar su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo, generalmente compuesto por unas diez personas, mientras realizan unas tareas concretas previamente propuestas.

La grafología

Estudia la escritura de los individuos pretendiendo, a través de ésta, conocer su personalidad y actitudes. Para ello, el grafólogo analiza, entre otros elementos, la rapidez, la presión, el tamaño, la inclinación o la continuidad de los trazos.

3.6.9 La entrevista de selección de personal

García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997:169) en su libro "Selección de Personal Sistema Integrado" definen a la entrevista como "*un instrumento habitual de trabajo que se*

³² Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*, (5ªed.). Santa Fe de Bogotá. Mac Graw Hill

concibe como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas”³³

Los autores en su definición destacan las siguientes particularidades de la entrevista:

-juego de intereses, ya que se enfrentan, por una parte, el interés del candidato por conseguir el puesto y, por otra, el del entrevistador por seleccionar al candidato que se adecue de mejor manera a los requisitos del puesto de trabajo.

-requiere de una serie de habilidades y destrezas por parte del entrevistador, ya que la entrevista debe ser realizada por personas preparadas y formadas y deben poseer una serie de habilidades y destrezas metodológicas.

Diane Arthur en su libro “*Selección efectiva de personal*” (1995)³⁴ puntualiza qué tópicos deben tenerse en cuenta antes de hacer una entrevista; entre ellos estar familiarizados con el perfil y con el individuo que se va a entrevistar.

La autora menciona los diferentes pasos que conforman una entrevista laboral:

1. Hacerle preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionados con la labor del cargo vacante.
2. Dar información sobre la vacante.
3. Exponer las ventajas que ofrece la compañía en cuanto a remuneración y posibilidades de progreso.
4. Permitirle al solicitante hacer preguntas.
5. Decirle que va a ocurrir después de la entrevista.

De Ansorena Cao (1996)³⁵ plantea un concepto interesante que denomina la entrevista focalizada, entendiendo por ella “una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos”. Son sus objetivos:

- Recabar información inicial sobre el candidato.
- Explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socio afectivo al entorno del equipo de trabajo en el que se espera su incorporación.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Como sostiene Martha Alles (1998)³⁶ en su libro “El proceso de selección” unos de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no de un candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿qué pasó?, ¿dónde?, ¿con quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿cuál era su

³³ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.

³⁴ Arthur, D (1995). *Selección efectiva de personal*. Colombia. Grupo editorial Norma

³⁵ Ansorena Cao, A (1996). *Quince Pasos para la Selección de Personal con éxito. Método e Instrumento*. Barcelona. Paidós

³⁶ Alles, M. A (1998). *Empleo, El proceso de selección*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

tarea concreta en la situación?, ¿qué resultados debía obtener?, ¿por qué eran importantes esos resultados?

El entrevistador

Las cualidades que debe reunir un entrevistador, según Olleros (1997:68) son:³⁷

- ✓ *Equilibrio emocional: El entrevistador está sometido de ordinario a muchas presiones: la necesidad de encontrar al candidato, la escasez del tiempo, su atracción o rechazo hacia determinados tipos de personas, etc. El equilibrio y la ecuanimidad hay que buscarlos en todo momento, siendo conscientes de las presiones que se sufren para tratar de contrarrestarlas.*
- ✓ *Imparcialidad: El entrevistador actúa como un juez en representación de la empresa para la que entrevista. No debe, por lo tanto, buscar su propia utilidad sino la de la empresa.*
- ✓ *Empatía: Que se manifiesta de muchas formas: sabiendo escuchar, actuando con cordialidad, siendo expresivo en los gestos, animando a su interlocutor a que hable, siendo observador y advirtiendo las reacciones del entrevistado para no perder en ningún momento su confianza:*
- ✓ *Humanidad: Aunque la entrevista se hace para utilidad de la empresa que va a contratar, no hay que perder de vista que en ella se ponen de manifiesto aspectos e intereses muy importantes del entrevistado que pueden afectar su equilibrio psíquico, su bienestar y al de las personas que dependan de él.*
- ✓ *Deferencia: Tratar a cada uno como él cree que debe ser tratado.*

Los objetivos del entrevistador son:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

Los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que el perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo:
- Causar una impresión positiva.
- Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

Tipos de entrevistas

a) En cuanto a la estructuración:

_ Directiva o cerrada: El entrevistador dirige la conversación a través de preguntas precisas y se esperan respuestas concretas. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva.

_ No directiva o abierta: Se trata de una entrevista no estructurada, donde el entrevistador hace preguntas muy generales. Tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto, porque se pueden olvidar datos importantes. Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y personalidad.

_ Mixtas: Es una mezcla de las dos anteriores. Es la más frecuente. En ella debemos ser concretos y relacionar las respuestas con el puesto al que se opta.

³⁷ Olleros Manuel (1997). El Proceso de captación y selección de personal. Gestión 2000. Barcelona

b) En cuanto al número de personas:
Individuales: Entrevistador y entrevistado.

Colectivas: Existen tres posibilidades:

- Un entrevistador y varios entrevistados. Evalúan la capacidad de hablar en público y cómo nos relacionamos con los demás.
- Dos o más entrevistadores al mismo tiempo y un único entrevistado: Se califica al entrevistado a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de ellos. Hay que dirigirse a todos los entrevistadores aunque alguno no pregunte nada.
- Dos o más entrevistadores y varios entrevistados.

c) En cuanto al número de entrevistas:

Entrevista inicial o preliminar: Se utiliza cuando hay muchos candidatos. Es una entrevista poco profunda basada en el análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.

Entrevista de selección propiamente dicha: Pretende determinar el valor de cada candidato en relación con el puesto a cubrir. Si no ha habido entrevista preliminar, la primera parte es para valorar el currículum y después se profundiza en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato para el puesto.

Entrevista final: Se utiliza cuando quedan pocos candidatos. En ella se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario.

Probablemente se conozca a los futuros jefes y en muchos casos son éstos quienes tienen la última palabra sobre dos o más candidatos valiosos.

d) En cuanto al grado de tensión:

Normal: Persigue la creación de un clima de confianza. Tras el saludo, el seleccionador intenta disipar la ansiedad que todo candidato lleva consigo.

Dura: Se intenta probar los nervios del candidato para ver cómo reacciona y comprobar su control emocional. Se introducen factores de presión como falta de tiempo, cansancio, preguntas agresivas, interrupciones, silencios alargados, expresar dudas acerca del candidato o cualquier otro elemento que demuestre el “aguante” del candidato.

Fases de la entrevista

Fase 1: Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos de la entrevista que son aquellos que están presentes como fines últimos y son comunes a cualquier puesto que se necesite seleccionar, ya que las buenas entrevistas de selección dependen de la claridad con la que se hayan definido los objetivos y el grado de exactitud con el que las preguntas reflejen esos objetivos.
- Obtener la mayor cantidad de información sobre el candidato por entrevistar.
- Mayor cantidad de información sobre el cargo a cubrir y las características esenciales exigidas por el cargo.

Fase 2: Planificación de la entrevista

Se trata de prever cómo se hará el proceso de la entrevista. Aquí se tendrán en cuenta:

-Ambiente. El espacio donde se realiza la entrevista resulta fundamental al momento de realizar una entrevista. El lugar debe reunir cierta privacidad, de modo tal que excluya a toda

persona que no esté vinculada a la entrevista misma, como así también disponer de un espacio medianamente asilado del ruido para evitar distracciones e interrupciones. Se debe cerciorar que el aspirante se hallé cómodo y asegurar una entrevista más productiva.

Es recomendable crear un ambiente agradable, con buena eliminación y ventilación, como así también proveer aspectos logísticos.

-Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material, es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Los temas de la entrevista van a depender de las necesidades y características de la empresa, de los requerimientos del puesto, de las características del candidato, etc.

Pero no todo el contenido de la entrevista se ha de ver desde el punto de vista del entrevistador, el entrevistado tiene derecho a realizar las preguntas que considere oportunas y a recibir información sobre la empresa y el puesto.

Fase 3: Desarrollo de la entrevista.

Una vez planificada la entrevista es aconsejable la estructuración de una agenda en la que se haya anotado la fecha y hora de la entrevista, el lugar donde se realizará y el nombre del candidato a entrevistar.

Dentro del desarrollo de la entrevista se distinguen tres fases:

Fase de inicio:

- Presentación del entrevistador
- Romper el hielo y relajar al candidato
- Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso
- Plantear la agenda de la entrevista

Núcleo de la entrevista:

- Indagar en la información que posee el candidato, comprobar que cumple con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones y competencias críticas del puesto, así como examinar las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista.
- Mantener una actitud de escucha por parte del entrevistador.
- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar, comenzar por preguntas sencillas y poco comprometidas.

Finalización de la entrevista:

Esta es una etapa de síntesis y devolución donde el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante, es decir que las dudas y los interrogantes que el postulante presente acerca del puesto y de la empresa serán aclarados en esta etapa, como así también, en esta fase el entrevistador podrá formarse una opinión acerca de las características personales del candidato y llegar a la conclusión de seguir o no con el postulante.³⁸

En esta etapa se realizará una síntesis de la entrevista, es decir un resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato que evidencian la construcción realizada por el evaluador y sus criterios de valor, se informará al candidato acerca de la continuidad del proceso (acerca del plazo y forma de contestación) y se le agradecerá su colaboración en el proceso.

3.7.0 Valoración de candidaturas

Con toda la información obtenida de los candidatos se debe elegir al postulante más adecuado. *Sin embargo, el seleccionador ha de ser prudente y no restringirá a una sola candidatura: lo más recomendable es facilitar a un grupo de ellas para realizar una última entrevista en la que participará el responsable del área de trabajo donde se va a integrar o la persona de la empresa que tenga capacidad de decisión.*³⁹

Un primer paso que nos ayudará a tomar decisiones será el de elaborar un sistema que permita identificar, evaluar y ponderar los candidatos para poder identificar a los más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente.

Para hacer esto hay que analizar el puesto y el perfil del candidato y decidir qué elementos van a ser los más importantes en relación con los factores de rendimiento del puesto.

El siguiente paso es establecer qué herramientas del proceso de selección servirán para valorar las candidaturas. Principalmente son las distintas entrevistas de selección de personal y las técnicas de análisis de candidaturas.

3.7.1 Informe de valoración

El informe de valoración es aquella actividad estructurada y planificada donde se plasma las conclusiones obtenidas y las valoraciones recibidas por cada candidatura. Su finalidad es servir de herramienta de toma de decisiones partiendo de la valoración de los candidatos que han de cubrir el puesto.

El informe debe contener todos los elementos necesarios que permitan a los seleccionadores o a los responsables de la empresa tomar la decisión de seleccionar al candidato que más se ajuste a las necesidades del puesto.

³⁸ Richino Susana (1996) Selección de Personal. 1ª Edición, Paidós.

³⁹ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.

Habitualmente está compuesto de ocho apartados, dentro de los cuales se estructura y se valora la información recogida por el seleccionador:⁴⁰ (El contenido del informe se adaptará a los requerimientos del puesto y hacia el perfil del candidato.)

1. Datos de identificación personal
2. Formación académica y profesional
3. Experiencia profesional
4. Resultados de pruebas o test.
5. Intereses y motivaciones
6. Idiomas (si fuera necesario)
7. Factores de rendimiento
8. Calificación general para el puesto

El informe concluye con la calificación general del candidato. Esta calificación se contrastará con las opiniones de los responsables que van a tomar la decisión de contratación.

3.7.2 Entrevista final

El objetivo de plantear una entrevista final es que intervengan/n la/s persona/s con la/s que se va a relacionar de forma directa el profesional contratado, normalmente los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de los distintos departamentos o áreas. De esta forma se obtendrán criterios de valoración añadidos y, sobre todo, 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.⁴¹

Es importante destacar el papel relevante que el responsable de un equipo de trabajo tiene en la selección de sus colaboradores, ya que será él, en la mayoría de los casos, quién tome la decisión de la elección final del candidato.

Preparación.

El responsable de todo el proceso de selección es quien preparará la entrevista final y la información que utilizará es el informe de valoración de las candidaturas.

Los que participaran en esta entrevista serán, por una lado, el candidato o los candidatos y, por otro, los representantes de la empresa.

García Noya, Hierro Díez y Jiménez BozalBozal (1997:218) consideran que las funciones del seleccionador son:

- Elaborar un informe por cada candidatura que hará llegar a los responsables de la empresa que intervendrán en la entrevista.
- Valorar y analizar cada candidatura exponiendo sus conclusiones y comentando las impresiones percibidas durante todo el proceso de selección.

⁴⁰ Ídem anterior.

⁴¹ GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.

- Atender a todas las preguntas y aclarar dudas que les puedan surgir a los responsables de la empresa que van a intervenir en la entrevista.
- Organizar la entrevista atendiendo la agenda de las partes: candidatos y entrevistadores.
- Presentar a las partes en la entrevista y realizar la introducción a la misma.
- Observar y analizar el desarrollo de la entrevista final.
- Valorar y participar en la toma de una decisión final.

Planificación

En la planificación intervienen el seleccionador como los responsables o jefes directos del puesto a seleccionar y la información o contenido que se utilizará dependerá de las necesidades de la empresa y no sólo hará referencia a los temas funcionales y de perfil, sino organizacionales en cuanto a la forma de contratación, forma y estilo de trabajo, estructura de la empresa, formas de trabajo, etc.

Desarrollo

El seleccionador se convierte en un observador, facilitador y asesor, su función será la de presentar al candidato y a los representantes de la empresa y dejará que la entrevista sea dirigida por ellos, analizará reacciones y respuestas del candidato y solamente intervendrá para corregir determinados aspectos tratados.

Análisis de la entrevista

El peso del análisis de la entrevista, así como la toma de decisiones va a recaer sobre el responsable inmediato del puesto a seleccionar.

El criterio de análisis se centrará en los factores de rendimiento del candidato, en su actitud y disponibilidad, en su conocimiento del puesto y en la valoración obtenida por los responsables inmediatos.

Toma de decisiones

La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del Jefe del área o departamento donde se integrará el candidato, del gerente de la empresa o de las personas designadas por la empresa para tal fin.

No es función del área de Recursos Humanos decidir sobre el mejor candidato, sino presentar la información para que la línea tome una buena decisión.

3.7.3 Proceso de integración al puesto.

H. Koontz y H. Weihrich⁴² señalan: *La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a las empresas, sus funciones, tareas y personas. Por lo general, las grandes empresas tienen un programa formal de inducción, que explica ciertas características e la*

⁴² Harold Koontz y Heinz Weihrich "Administración, una perspectiva global". Mc Gaw Hill, 10| edición-1996-. Pag. 385. Mejico 1996

compañía, su historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización, beneficios, requisitos de confidencialidad y reserva, seguridad y otros reglamentos.

Estas se pueden describir además en forma más detallada en un folleto, pero la reunión de inducción le proporcionará a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas. Aunque normalmente estos programas formales son puestos en práctica por integrantes del departamento de personal, la responsabilidad principal de orientar al nuevo empleado se mantiene en el superior.

Hay otro aspecto, quizá incluso más importante, de la inducción: la socialización de los nuevos administradores.

La socialización organizacional se define en varias formas. Una visión global incluye tres aspectos: adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo. Por lo tanto, además de cumplir con los requisitos específicos del trabajo, por lo general los nuevos administradores encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevas formas de conducta.

También podemos citar a Martha Alles⁴³ quien señala que “La inducción es el proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización su trabajo y su puesto de trabajo.”

El objetivo central del proceso de inducción es que las personas conozcan la organización y puedan llevar adelante su actividad con la mayor neutralidad posible.

Manuel Olleros⁴⁴(1997:125) señala que los elementos que se incluyen en el proceso de inducción o integración que permitirán al nuevo integrante que identifique los elementos de la empresa son:

- Información a suministrar sobre la empresa: Historia, objetivos. Organigrama
- Información de cómo se ingresa en la empresa: Proceso de reclutamiento y selección, contratación, periodo de prueba
- Información sobre el sueldo: sueldo bruto, retenciones
- Información sobre la política de retribución: escala de salarios, aumentos, evaluación de puestos
- Información sobre las condiciones de trabajo: horario de trabajo, ausencias, vacaciones
- Información sobre responsabilidades: confidencialidad, normas de comportamiento, competencia desleal, prevención de incendios
- Información sobre las oportunidades que ofrece la empresa: formación, planificación de la carrera profesional

⁴³ Alles Martha A. Óp. Citado. Ediciones Macchi, 1998. Pág. 296

⁴⁴ Olleros Manuel. “El proceso de captación y selección de personal” Pág. 125 Ediciones Gestión 2000. España 1997.

-Información sobre medidas de beneficio del personal: seguros de accidente, vida, anticipos y préstamos al personal

-Información sobre la representación sindical

-Información sobre actividades sociales: club de la empresa

3.7.4 El seguimiento

El paso final que contempla el proceso de selección es el seguimiento de la integración y del desempeño del nuevo empleado una vez transcurrido cierto tiempo de actuación en la empresa. Por medio del plan de seguimiento se pueden valorar el grado de adecuación persona/puesto y, por lo tanto, el grado de éxito en procedimiento de selección.

Para llevar a cabo este Plan se trataría de:

- Fijar un tiempo estimado de adaptación por parte del colaborador a las funciones del puesto. Se considera el periodo necesario para que una persona rinda de forma óptima en su puesto de trabajo y se deberá calcular en función de las características y funciones del puesto.
- Utilización de instrumentos de valoración: Observación directa, entrevistas de seguimiento, Assesment Center.
- Incluir al profesional de selección en el resto de las áreas o funciones de RR.HH.: Planes de formación, evaluación del desempeño, Planificación de carreras profesionales.

3.8 MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.8.1 Antecedentes

El surgimiento de los manuales en las empresas datan de la segunda guerra mundial y surgieron por la falta y necesidad de personal calificado, por ello, mediante los manuales se instruía a los soldados en las actividades que se debería desarrollar.⁴⁵

“Cabe mencionar que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas aplicándolas a diversas funciones operacionales.”⁴⁶

Los manuales proporcionan información e instrucciones que facilitaban las actividades de cada individuo. La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización presentado en un documento accesible y claro.

⁴⁵ Mintzberg, Quinn, Voyer, *El proceso estratégico, conceptos. Contextos y casos*. Edición breve Primera, Edición 1997

⁴⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín: *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México. Ediciones contables y administrativas, 1992. Pág. 56

3.8.2 Definición de manual

Como sostiene Rodríguez Valencia en su libro “Cómo elaborar y usar manuales administrativos” el manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.⁴⁷

Es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente. El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos políticos, objetivos, normas, etc. Para lograr una mayor eficiencia en el trabajo⁴⁸.

Los manuales cumplen determinados objetivos en las organizaciones, entre los cuales Amador (documento en línea)⁴⁹ destaca los siguientes:

-  *Instruir al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas entre otros.*
-  *Ser un instrumento útil para la orientación e información.*
-  *Servir como medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operativas.*
-  *Coadyudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
-  *Precisar las funciones y relaciones de cada unidad para deslizar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.*

Existen diferentes tipos de manuales, Palma (documento en línea) clasifica los manuales según distintos criterios⁵⁰:

1. **Por su contenido:** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:
 - a. Manuales de historia
 - b. Manual de organización
 - c. Manual de política
 - d. Manual de procedimiento: Son aquellos instrumentos de información en que se consigan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

3.8.3 Importancia del manual de procedimientos

Consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para que han de realizarse.

3.8.4 Contenido del manual de procedimientos

Entre los aspectos básicos que contiene este manual están:⁵¹

-  Índice
-  Introducción

⁴⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. **Como elaborar y usar los manuales administrativos**. 3ª. Edición. Pagina. 55

⁴⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. Pág. 69

⁴⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

⁵⁰ Idem 35

⁵¹ RODRIGUEZ VALENCIA. Joaquín. Op. Cit. Pág. 135

- Objetivos del manual
 - Alcance
 - Cómo usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
 - Instructivos
2. **Por su función específica:** Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:
- a. Manuales de producción
 - b. Manuales de venta
 - c. Manuales de finanzas
 - d. Manuales de contabilidad
 - e. Manuales de adiestramiento o instructivo
 - f. Manuales de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
3. **Por su ámbito de aplicación:**
- a. **General:** Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:
 - i. Manuales generales de organización
 - ii. Manual general de procedimientos: Este es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
 - iii. Manual general de políticas
 - b. **Específico:**
 - i. Manual específico de reclutamiento y selección⁵²: Se refiere a una parte de una área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.
Contenido del Manual de reclutamiento y selección
 - Identificación.
 - Índice.
 - Introducción.
 - Objetivos del manual.
 - Políticas de reclutamiento y selección de personal.
 - Proceso de reclutamiento de personal.
 - Proceso de selección de personal.
 - Anexos.
 - ii. Manual específico de auditoría interna
 - iii. Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
 - iv. Manual específico de tesorería

3.8.5 Manual de selección de personal

Pueden definirse como un documento oficial en el que se presentan las diferentes fases del proceso de selección, como así también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades de la organización. Los

⁵² Dilian Mariela Aguilar Ovalle y Edgar Leonel Hernández Urizar. "MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS". Directora: Licenciada Mirna Marilena SosaMarroquín Guatemala de la Asunción, Octubre 2007.

manuales de personal, a su vez abarcan una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Según Diamond en su libro “Cómo preparar manuales administrativos” los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal pueden estar destinados a tres clases de usuarios:⁵³

- ▶ Para el personal en general, dan a conocer las políticas y procesos de reclutamiento y selección.
- ▶ Para los supervisores, tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la empresa.
- ▶ Para los trabajadores del Departamento de personal, se trata de un manual específico a cargo del departamento.

Dicho manual debe contener la descripción detallada del proceso, desde el momento en el que surge la necesidad de personal. Debe indicar los mecanismos para la determinación del perfil del aspirante, el tipo de reclutamiento que se debe realizar, los medios que se utilizarán para captar a los postulantes. Igualmente, debe indicar las técnicas adecuadas para la selección de personal y el contenido de la misma, los criterios para hacer la selección y las responsabilidades por las decisiones que en el proceso se tomen. El manual debe incluir también formularios, formatos de entrevistas y tipos de prueba a los que el aspirante será sometido.

Elaboración

El proceso de elaboración de los manuales requiere de una metodología sin importar qué tipo deseamos elaborar. Los pasos para la elaboración son:

-Planificación: “Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debe comenzar sin ninguna cuidadosa preparación y previa determinación del curso de acción que habrá de seguir para alcanzar su propósito”⁵⁴ (Lara Leyva, 1987, p. 42) para esto es básico que se realice un plan de estudio en donde se incluya: la necesidad de contar con el manual, el objetivo que va a cubrir, su alcance, los recursos con los que se cuenta (humanos, materiales), así como un cronograma en donde se programa fecha de inicio y posible terminación de cuerpo del manual.

-Informar. Se comunica a los trabajadores de la empresa que se va elaborar un manual, esto para tener su cooperación.

- Recopilación de información. Se hace por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a los empleados, así como por medio de la observación, también es recomendable obtenerla por medio de investigación documental, ya sea en archivos o bibliotecas.

⁵³ Diamond, Susan Z., *Como Preparar Manuales Administrativos*, Nueva Editorial Interamericana, México.1983.

⁵⁴ Lara Leyva, M. A. (1987). *Elaboración de los manuales administrativos*. Tesis, Licenciatura en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.

-Depuración de la información. Se refiere a la evaluación de la información, es decir, cuál es de utilidad por orden de importancia, y cuál no lo es o en su caso, cuál es considerara principal y cuál pasa a ser secundaria.

-Redacción. Ya que se concluyeron los tres pasos anteriores se prosigue a la redacción, de una manera clara, sencilla, de fácil entendimiento y siempre utilizando un lenguaje coherente.

-Elementos visuales. Son las gráficas, organigramas, los diagramas de flujo, los cuadros, etcétera. Con ellos podemos mostrar de forma gráfica la información, lo que facilita la comprensión de ésta. Se requiere de conocimiento y mucha dedicación.

-Formato. El formato es la presentación de la información, para ello hay algunas características a considerar como el tipo de letra, márgenes, paginación y composición. *Existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:*

- *Utilizar formatos intercambiables, con objeto de facilitar su revisión y actualización.*
- *Imprimir en una sola cara de las hojas*
- *Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.*⁵⁵

- Revisión y aprobación. En la revisión se va a notar si en realidad está bien hecho el manual administrativo. Joaquín Rodríguez (2002) afirma que la revisión la tiene que hacer el analista de sistemas y el que va a coordinar dicha revisión, debe de hacerlo de manera objetiva, dar críticas constructivas y específicas, indicar lo que está bien, revisar con detalle de manera rápida y siempre se tiene que hacer una revisión final. Para que un manual administrativo sea aprobado se tiene que llevar con las autoridades correspondientes. Una vez aprobado, el siguiente paso es reproducirlo y distribuirlo.

- Edición. El artículo "Guía para la elaboración de un manual de procedimientos para bibliotecas" (2005, pp. 81-82) menciona que: es bueno que los manuales administrativos tengan formatos homogéneos y es importante revisar el contenido, detectar faltas de ortografía y errores de composición.⁵⁶

- Distribución y control. Generalmente, el más utilizado es el método instantáneo, ya que la decisión de prepara manuales administrativos proviene, en la mayoría de los casos, de los más altos niveles de la estructura de la organización, lo cual confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. Con la autorización aprobada del manual se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

- Revisión. Se recomienda que se revise periódicamente, por lo menos cada seis meses después de su implementación, ya que sin una actualización o revisión dicho manual queda obsoleto. La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información,

⁵⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín: *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. (2002) México. Ediciones contables y administrativas, 1992. Pág. 282

⁵⁶ *Guía para elaborar manuales de procedimientos*. (1993). México: UNAM.

por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- .Establecer un calendario para actualizar el manual.
- .Designar de un responsable para atender de esta función.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Naturaleza de la investigación

El tipo de estudio que se aborda en el presente Trabajo Final de Grado es de tipo descriptivo, ya que al recabar la información necesaria y plantear los objetivos de estudio, se permitió medir y describir cada una de las variables propuestas.

“En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga....se centran en medir con la mayor precisión posible”⁵⁷

4.2 Población y Muestra

Toda investigación por efecto de la necesidad de obtener informaciones veraces y precisas requiere de la presencia de un conjunto de individuos identificados como la población, al respecto, Hernández y otros (2003), *“conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.304)⁵⁸*

Bajo esta perspectiva y tomando en cuenta lo planteado por el autor, la población estuvo representada por veinticinco (25) empleados del área comercial, administrativa y de ventas. En el siguiente cuadro se encuentra representada la caracterización de la población de esta investigación.

Personal	N° de Sujetos
Gerente Comercial	1
Lic. en RRHH	1
Empleados de Ventas	6
Empleados Administrativos	17

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información pertinente para el diagnóstico, las herramientas de recolección utilizadas fueron:

⁵⁷ HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C Y BAPTISTA, LUCIO P. *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill. 1998.

⁵⁸ Hernandez y otros (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Mexico

- *Observación directa en la empresa*, lo que permitió lograr una primera impresión de la misma, apreciando su estructura edilicia, herramientas, ambiente de trabajo en general, ya que para abordar una correcta metodología es necesario partir desde lo más general, analizando el contexto. De acuerdo con lo dicho por el autor Darío Rodríguez⁵⁹, la observación es un acto creador de conocimiento y no una técnica particular de recolección de información.

- *Entrevistas con personas claves de la organización*. Este tipo de herramienta permite conocer las opiniones en cuanto a mejoras que deben realizarse para que los procesos de incorporación sean exitosos. Se entrevistó personalmente a la Jefa de Personal quien explico el proceso administrativo al que debe someterse cada integrante.

- *Análisis de documentos*: a los fines de recabar información sobre políticas, normas y procedimientos sobre las actividades de selección: descripciones de puestos, legajos de personal, cronogramas mensuales de trabajo, etc. Como así también se investigó conceptos de distintos autores como se describen en la bibliografía.

- *Cuestionario* definido por Sabino (2002) "*instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizados que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación*" (p.111)⁶⁰ icho instrumento será diseñado con preguntas cerradas ofreciendo varias alternativas y será aplicado de manera autoadministrativa, es decir se entregará a cada uno de los encuestados y éstos marcarán la categoría que mejor describa su respuesta.

Los instrumentos mencionados no se utilizaron de forma aislada, sino que se complementaron con el fin de obtener la información necesaria para su posterior análisis y elaboración de la propuesta de intervención.

En el anexo 1 se encuentra el modelo de entrevista realizado al Gerente Comercial, a la Licenciada en Recursos Humanos y a un grupo de empleados. Como así también se presenta el análisis e interpretación de los resultados de dicha encuesta.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Análisis, resultados y gráficos acerca de la distribución de los resultados de cada pregunta de la encuesta a los empleados.

5.1.1 Entrevistas

El objetivo de la implementación de las entrevistas con el gerente comercial consistió en conocer a la empresa en sus aspectos más generales: su historia, las actividades que realizan, los objetivos y estrategias, su organización, entre otros aspectos que fueron surgiendo a lo largo de la entrevista. El resumen de esta entrevista se encuentra plasmado en el capítulo 2 donde se desarrolla la presentación de la empresa, página 6.

⁵⁹ RODRIGUEZ, D. *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega Grupo Editor. México.

⁶⁰ SABINO CARLOS, *El proceso de investigación*, Tercera Edición. Colombia. El cid editor.

Con la Lic. en RRHH se trabajo con la técnica de entrevista abierta, ya que lo que se buscaba era conocer el proceso por el cual se llevaba a cabo la recepción y posterior selección de los candidatos idóneos a contratar para los puestos vacantes.

Con el objetivo de indagar acerca del problema planteado se realizaron entrevistas abiertas con los empleados considerando distintos puestos y antigüedad de los empleados.

5.1.2 Análisis e interpretación de los datos

Del análisis de las entrevistas se puede concluir que grupo Edisur es una organización que posee poco tiempo en el mercado inmobiliario en donde comenzó como un emprendimiento familiar y por los elevados niveles de ventas fue creciendo exponencialmente.

Grupo Edisur desarrolla una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores y actualmente se encuentra diversificando su cartera de productos.

En todas las áreas de la organización se plantean objetivos que funcionan como indicadores para la posterior evaluación de la misma; los integrantes conocen sus tareas y disponen del material para llevarlas a cabo.

De las entrevistas se evidencia como grupo Edisur aún tiene un una mentalidad de pequeña empresa desde el punto de vista de la selección del personal, contratando a aquellos que consideran aptos por adaptarse más a la cultura de la organización que a los requerimientos del puesto.

Con respecto al sistema de selección utilizado se encontraron números desajustes en todo el proceso, desde la solicitud de cobertura de vacantes hasta la contratación; y el proceso de inducción que resulta ser desprolijo y falto de información.

5.1.3 Encuestas

Se tomo una muestra representativa de 25 empleados del área administrativa y ventas; el objetivo de dichas encuestas fue el de cruzar la información obtenida en las entrevistas con las respuestas a esta herramienta, de manera que se pueda identificar luego del análisis de los datos la factibilidad de la propuesta y los beneficios que podría lograrse.

5.1.4 Análisis e interpretación de datos

De acuerdo con la información recaba y al análisis de los resultados obtenidos se llegaron a las siguientes conclusiones:

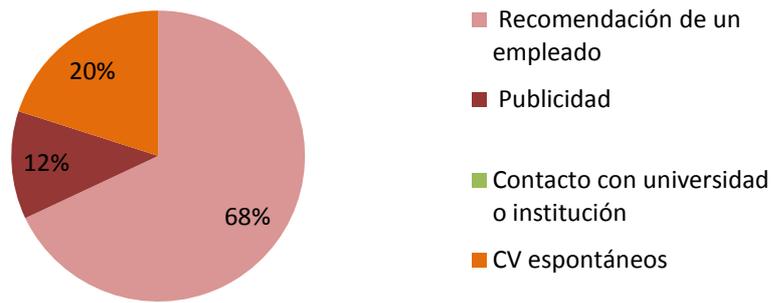
- No existe un pedido formal de cobertura de una vacante, ya que se realizan vía telefónica y con datos muy elementales del puesto. La idea de plantear esta cuestión es poder formalizar el sistema de selección, desde el comienzo, utilizando una descripción más acabada de lo que la empresa necesita.
- La principal fuente para ingresar a la empresa es a través de la recomendación por parte de empleados que trabajan en la empresa. Si EDISUR continua con las prácticas habituales en lo referido a la selección de personal, es decir a continuar contratando personal recomendado o presentado de manera espontánea, puede acarrear problemas, ya que una contratación obtenida en esas condiciones puede resultar en la incorporación de personal no idóneo.

- No cuenta con información sobre las funciones que se deben desempeñar en los puestos, los resultados que se deben generar, las condiciones de trabajo, aspectos formales como nombre, ubicación, etc. Es importante que se tenga un informe o estudio de los puestos para saber que se está buscando, también es útil para el candidato que decide postularse ya que se le puede brindar información para que pueda decidir si desea trabajar en esa organización y que posea información clara acerca de los resultados que se esperan de él y pueda adaptarse a los requerimientos y exigencias del puesto.
- La empresa presenta la deficiencia de no contar con solicitudes de empleo. Las solicitudes cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos, de esta manera se puede tomar una decisión más objetiva, además es posible reconocer un potencial candidato para otro puesto, como así también permiten un trabajo más prolijo, formal y en caso de no existir vacantes en el momento se armará un archivo con las solicitudes, de manera que puedan ser consultadas.
- La mayoría de la población estudiada reconoció que se hacen entrevistas totalmente informales, no se sigue una guía de pautas para realizarlas, es decir que el proceso no es para nada profesionalizado. Es importante el diseño de una entrevista de selección como guía dentro del proceso de manera que se pueda profundizar más en algunos aspectos con el candidato.
- No existe un proceso de selección estandarizado y sistematizado, es decir que no se encuentra consignada de forma ordenada los lineamientos necesarios para que los encargados del proceso de selección puedan identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y cualidades requeridas. Se observó que si bien hay una serie de pasos que generalmente se siguen, los mismos no están formalmente definidos en ningún instructivo/documento.
- Finalmente, se observó que no se cuenta con programas estandarizados y sistematizados de inducción a la empresa para el personal que se incorpora a la misma. No hay una planificación formal, materiales, roles ni pasos definidos del proceso de inducción. El personal que ingresa a la empresa aprende las características generales de la empresa y su puesto gracias a la información proporcionada por los compañeros durante la jornada laboral. Dentro de los propósitos de la inducción laboral encontramos; ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un conocimiento productivo, para que el trabajador se adapte o más rápido posible y eficazmente al nuevo ambiente de trabajo.

5.1.5 Presentación de los resultados obtenidos

¿Por qué fuente de reclutamiento ingresó a la empresa?

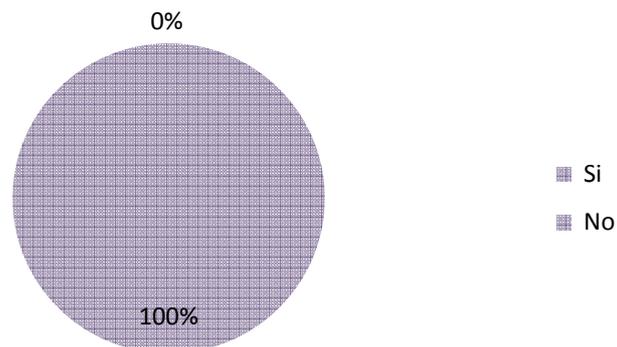
- Recomendación de un empleado
- Publicidad
- Contacto con universidad o institución
- CV espontáneos
- Otros.....



Se evidencia un alto porcentaje de empleados que han ingresado a la empresa mediante la recomendación y referencia de alguien que está trabajando en la empresa y recomienda algún conocido ante una vacante.

¿Llenó Usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

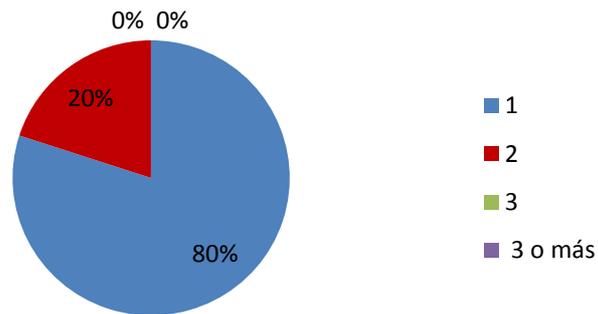
- Si
- No



El 100% de los encuestados señalaron que no les fue suministrada una planilla de solicitud de empleo. Este es un indicador de la falta de tiempo que la empresa dedica al proceso de reclutamiento y selección.

¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?

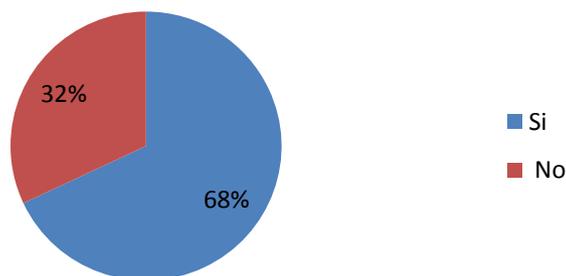
- 1
- 2
- 3
- 3 o más



Este es un indicador del poco tiempo que le dedican al proceso de selección, ya que las entrevistas son muy pocas como para conocer al postulante de una manera adecuada.

¿Durante el proceso de entrevista, le fue informado claramente las funciones, responsabilidades y nivel de formación requerido para el cargo a ocupar?

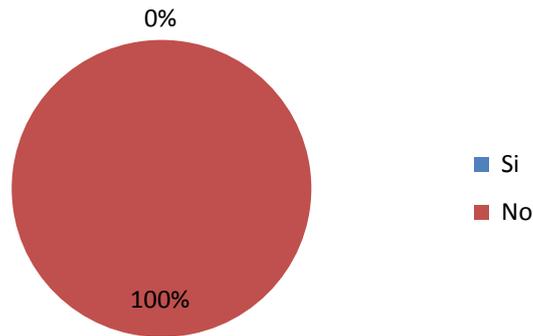
Si
No



Este es un indicador de la falta de formalización de las entrevistas de trabajo realizadas a los candidatos.

Durante el proceso de selección ¿se realizaron algún tipo de pruebas?

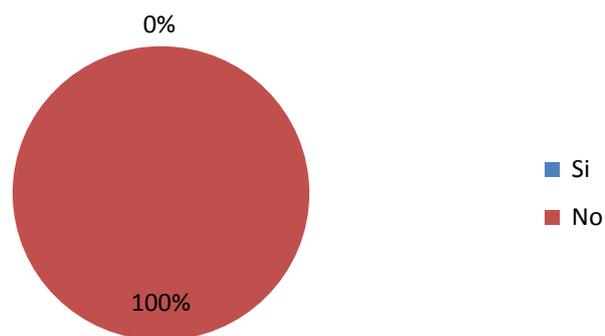
Si
No



El 100% de los empleados que laboran en la empresa están de acuerdo en que no se practican ningún tipo de prueba durante el proceso de selección.

¿Durante el proceso de selección le fue aplicada una entrevista estructurada?

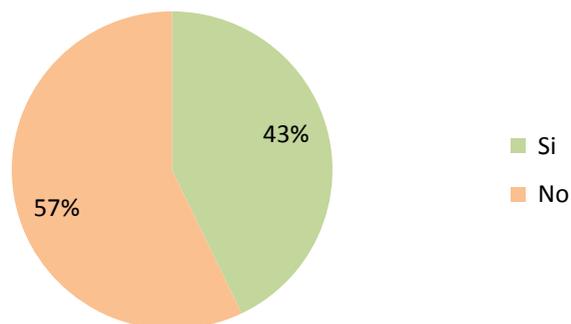
Si
No



La totalidad de los encuestados respondieron no se emplearon entrevistas estructuradas. Este es un indicador de que las entrevistas son totalmente informales.

¿Antes del periodo de prueba le realizaron una charla de inducción general?

Si
No



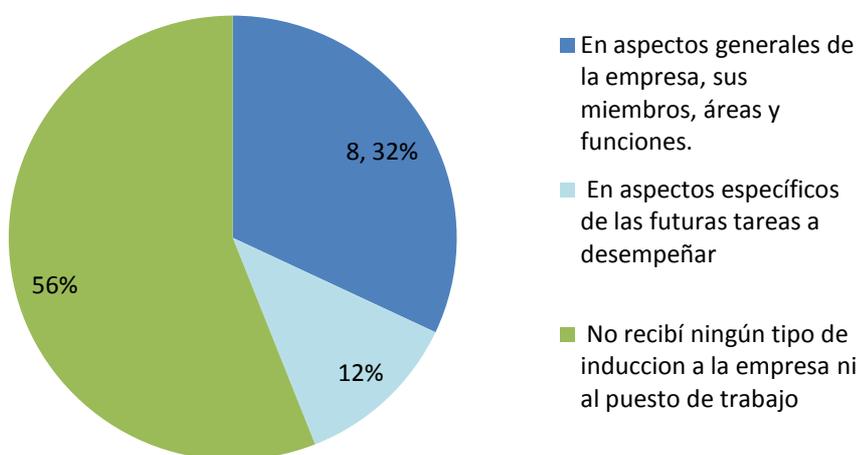
El 57% de las personas encuestadas respondieron que no recibieron información amplia y suficiente acerca de la empresa, funciones y tareas. Este es un indicador de una posible falla en el proceso de inducción.

Luego de su incorporación a la empresa, señale que tipo de inducción recibió para el desempeño de su puesto

En aspectos generales de la empresa, sus miembros, áreas y funciones.

En aspectos específicos de las futuras tareas a desempeñar

No recibí ningún tipo de inducción a la empresa ni al puesto de trabajo

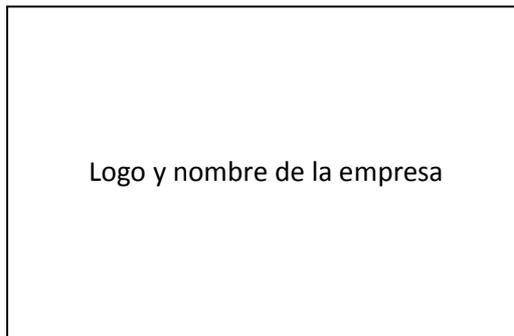


Se evidencia un alto porcentaje de personas que no recibieron información acerca del funcionamiento organizacional como así tampoco se les brindó información acerca del puesto de trabajo a desempeñar, esto denota una falla en el proceso de inducción.

5.1.6 Propuesta

De acuerdo al resultado diagnóstico, el proyecto que aquí se presenta es la realización de un manual de selección de personal para la empresa, considerada una herramienta de gran utilidad donde se encontrarán de manera sistemática los procedimientos para llevar a cabo el proceso de selección de personal y que sirva como base sólida, confiable y transparente a la hora de decidir incorporar nuevo personal, buscando hacer más eficientes los procesos, dando a conocer a cada actor su rol y responsabilidades inherentes a cada proceso y de esta manera dotar a la empresa de personal calificado.

CAPÍTULO 6: PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Departamento de Recursos Humanos

Unidad de selección de personal

Versión 1.0

2013

6.1 INTRODUCCIÓN

La selección de personal representa un proceso clave e imprescindible dentro del Departamento de RR.HH., ya que supone la principal fuente de entrada de profesionales dentro de la organización. Por tal motivo, cada vez que se da la ocasión de fortalecer la fuerza laboral, se tienen que tomar las medidas necesarias para poder atraer personal calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos adecuada este objetivo sería imposible de cumplir porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene no tiene ese nivel de calidad.

De ahí, la importancia de diseñar y sistematizar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, un Manual de Procedimientos de Selección de Personal que garantice la calidad del recurso humano que se integra a esta empresa desarrollista.

Por esta razón, para apoyar y estandarizar técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de selección se elaboró el presente Manual que contiene las diferentes fases del proceso de selección para incorporar personal calificado.

El presente documento tiene como propósito otorgar lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de selección con el fin de que se desarrollen de forma adecuada y se alcancen los objetivos organizacionales.

El manual contiene una guía práctica para la realización de una Selección de Personal donde se analizan cada una de las fases que deben cumplimentarse para lograr incorporar candidatos idóneos con las competencias y cualidades requeridas, tomando en cuenta que la decisión final corresponde siempre a la Dirección General y al departamento solicitante.

El presente Manual quedara en resguardo de la Gerencia de Personal, deberá ser revisado y de ser necesario actualizado al menos cada un año cuando se presenten modificaciones a la estructura organizacional o en el funcionamiento del área responsable y cambios en la normatividad vigente.

6.2 Objetivos del manual

Servir como herramienta técnica auxiliar al Departamento de recursos humanos en el desarrollo de las funciones que dicho departamento realiza en lo referente a la planificación, reclutamiento y selección de personal.

6.3 Ámbito del Manual

El manual de selección de personal se ha elaborado para que lo utilice el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y las normas y procedimientos contenidos en el presente Manual serán aplicadas al proceso de Selección.

6.4 Justificación del Manual

La elaboración del Manual de procedimientos de selección de personal será de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de selección de personal, ya que orientará acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

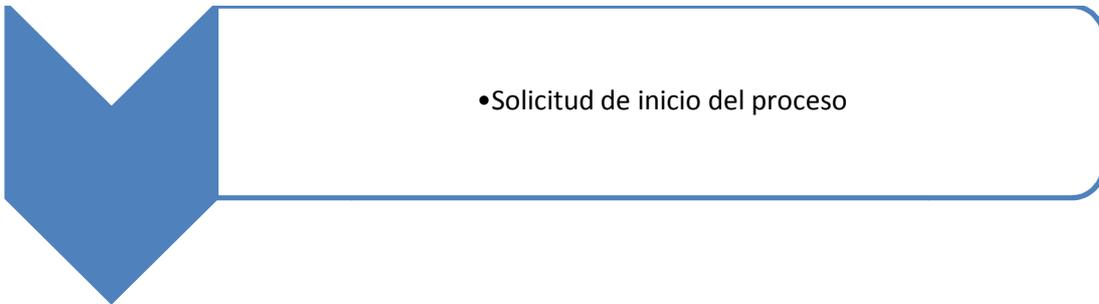
6.5 Instrucciones para el uso del Manual

- El manual de selección de personal debe ser conocido y utilizado por los que laboran en el Departamento de Recursos Humanos.
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada por el Jefe de Departamento de Recursos Humanos en coordinación con su equipo de trabajo.
- El Jefe Departamento de Recursos Humanos debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.
- El Gerente de personal es el encargado de aclarar las dudas que se susciten en la interpretación de las políticas y actividades descritas en el presente manual.

6.6 Instrucciones para la actualización del manual

- Este documento deberá ser actualizado cuando el Jefe de Departamento de Recursos Humanos y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.
- Es conveniente que sea revisado y examinado al menos cada un año con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades.
- La información contenida en este documento será guardada en disco flexible, disco duro o el mejor sitio que se considere conveniente.
- La cantidad de ejemplares que se produzcan, así como la difusión que se haga del manual dependerá del número de empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

6.7 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN



Una vez que se crea una vacante, la Jefatura directa de la unidad que requiera cubrir el cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección la siguiente planilla de solicitud de personal:

SOLICITUD DE PERSONAL			
Fecha:			
Área:.....			
Información sobre la vacante			
La vacante responde a:		Motivo de la vacante:	
Creación del cargo		Renuncia del titular:	
Reemplazo temporal		Promoción o traslado:	

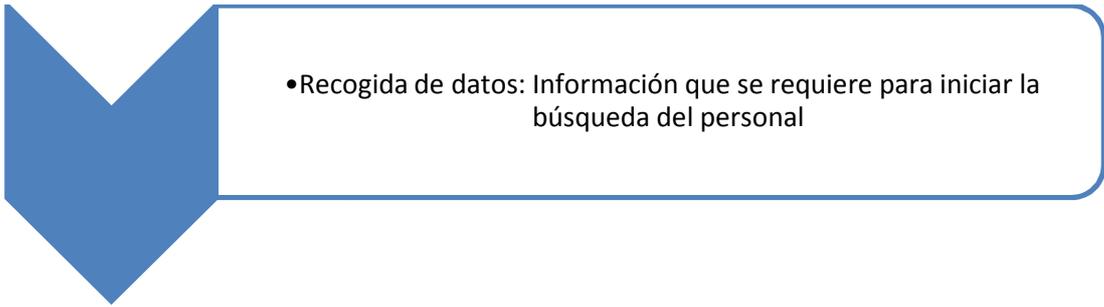
Reestructuración del cargo		Cancelación del contrato:	
Reemplazo definitivo		Licencia:	
		Vacaciones:	
		Incremento de valores:	
		Licencia por maternidad:	
Funciones principales del puesto			
Formación académica requerida para el cargo			
Bachiller		Profesional	
Estudiante Universitario		Técnico	
Especialización		Otros estudios	
Habilidades requeridas		Experiencia requerida	
Fecha límite para proveer el cargo:			
Información del área solicitante			
Nombre del Jefe solicitante	Dependencia:		Cargo

.....

Firma y aclaración del solicitante

Una vez recibida la solicitud, el encargado del proceso tomará contacto con la jefatura para acordar detalles de la ejecución del proceso debiéndose describir los requisitos básicos del puesto y contener con toda claridad lo siguiente:

- ✓ Designación clara y precisa del puesto (nombre del puesto, dependencia, departamento, jornada de trabajo, tipo de contrato)
- ✓ Propósito básico o razón de ser del puesto (actividades fundamentales del puesto, objetivos o metas más importantes del cargo)
- ✓ Relaciones jerárquicas, funcionales y profesionales.
- ✓ El salario y condiciones adicionales que corresponden al mismo.
- ✓ Competencias requeridas: conocimientos, experiencia, aptitudes y actitudes que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.



- Recogida de datos: Información que se requiere para iniciar la búsqueda del personal

Antes de prever las características que deben reunir las personas para ocupar el puesto es bueno tener un pequeño dossier con la información más importante de la empresa, ya que por una parte servirán como guía para dar al candidato en referencia a la empresa y servirá de base para un adecuado proceso de planificación del proceso de selección. Se recurrirá a los perfiles de puesto, los cuales deberán ser revisados en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente. (Los perfiles de cargo deben ser actualizados constantemente, la información contenido en éstos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde cambian las demandas del entorno.

Proponemos una sencilla ficha en la que podemos recoger información relevante que permitirá conocer de antemano aquellos puntos que se denominan críticos al momento de emprender un adecuado proceso de integración de la dotación de Edisur.

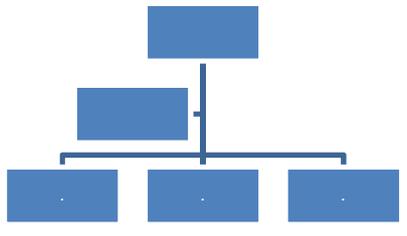
Información sobre la empresa
– Tipo de empresa:
– Sector al que pertenece:
– Producto o servicio que fabrica u ofrece:
– Misión, visión y valores):
– Tiempo que lleva implantada:

– Lugar del centro de trabajo:

– Datos de la plantilla (n.º de trabajadores/as, antigüedad media, distribución por sexos, formación requerida.....)

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

Organigrama



Información sobre el puesto y perfil del candidato

1. Datos sobre el puesto

– Departamento o área a la que pertenece:
.....

– Misión principal del puesto (Qué y Para qué):
.....

– Nº de personas que lo componen:
.....

– Funciones y tareas a desempeñar:
.....
.....
.....
.....

– Responsable y funciones:
.....
.....

.....
.....
– ¿Va a tener personal a su cargo?:
.....
.....
.....

2. Condiciones

– Posibilidades de promoción:
.....
.....

– Condiciones de contratación:
.....
.....

– Retribución:
.....
.....

– Horarios de trabajo:
.....

– Otras características (desplazamientos habituales):
.....
.....
.....
.....

3. Perfil del candidato

– Formación académica:
.....
.....
.....
.....
.....

– Formación complementaria:
.....
.....
.....
.....

– Informática (programas, nivel...):

.....

.....

.....

.....

– Experiencia: años, tipo (prácticas, trabajo), sector:

.....

.....

.....

– Características personales:

- Edad:
-
-
- Sexo (Hombre o /Mujer o /Indiferente):
-
- Estado civil (Soltero o /Casado o /Indiferente):
-
- Habilidades y competencias fundamentales para el puesto:
-
-
-

(En el Anexo 2 se propone una guía de entrevista para el análisis y descripción del puesto)

A partir de esta información obtenida se realizara una enunciación detallada de las características del puesto:

- Identificación del puesto: precisar la situación del puesto en la estructura organizacional, su dependencia y relaciones funcionales
- Objetivo del puesto: Resultados esperados del puesto y el sentido existencia dentro de la organización.
- Responsabilidades y actividades principales: actividades desarrolladas en el puesto
- Decisiones que pueden ser tomadas por el ocupante, sin recurrir al supervisor
- Tecnologías u otros útiles que se requieren usar para el desempeño del puesto.
- Relaciones con otros puestos claves



- Difusión de la oferta de empleo

Una vez analizado y establecido el perfil que se demanda y necesita en la empresa se determinará los canales de difusión: las fuentes de reclutamiento serán mixtas: publicación interna y externa.

- **Publicación interna:** El canal que se utilizará serán las publicaciones de llamado a concurso en los paneles del establecimiento en áreas comunes, como así también mandar la información a través del correo electrónico en el cual se informará a los trabajadores de la empresa la apertura del proceso. Lo que se pretende mediante este medio es hacer que los empleados se integren más en la empresa, ahorrando tiempo y dinero, y encontrar una persona calificada que ya se conoce.
Los pasos a tener en cuenta para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno son.
 - Colocación del aviso de las vacantes de empleo
 - Análisis de las personas que tienen cualidades, conocimientos y experiencia para ejercer la posición vacante.
 - Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- **Publicación externa:** toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público comunicándose por escrito fuera de la institución y quedando a discreción y a criterio del responsable de la gerencia de personal elegir las fuentes de reclutamiento más eficaces. Algunas alternativas sugeridas son: avisos en medios, presentación espontánea, contactos y/o recomendaciones. Además se propone el diseño de las solicitudes de empleo y la incorporación de las mismas en la página Web de la empresa. Considerando los cambios tecnológicos que se presentan en el mundo empresarial es imprescindible incorporación de las solicitudes de empleo en un espacio destinado en la página web de la empresa, ya que es la fuente de comunicación externa más importante y de esta manera se puede encontrar personas interesadas y aptas para desempeñar funciones en la organización. A continuación se propone formato de solicitud de empleo:



SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _ _ _ _ _

DATOS PERSONALES

Apellido y Nombres:.....

Domicilio:.....

Nº.....Piso.....Dpto.:.....

Barrio:..... Localidad:.....

Provincia:.....C.P.:.....

Nº teléfono fijo:Teléfono Móvil.....

Email:.....

Lugar de nacimiento:.....Fecha:.....

Edad:.....Nacionalidad:.....

Documentos (LE/LC/DNI) Nº.

C.U.I.L.:.....

Estado Civil:.....

ESTUDIOS

Instituciones

Primario:.....

.....

Secundario:.....

.....
Terciario/Universitario:.....
.....

Título:

Otros estudios (Cursos, Seminarios, etc.)

-
-
-

Idiomas:

(puntúe si nivel de 1 a 10)

Inglés: Habla Traduce Escribe

Francés: Habla Traduce Escribe

..... : Habla Traduce Escribe

Otros

..... : Habla Traduce Escribe

Otros

ANTECEDENTES LABORALES

Puesto ocupado:

Desde: Hasta:

Motivo de egreso:

Teléfono de referencia:

Puesto ocupado:

Desde: Hasta:

Motivo de egreso:

Teléfono de referencia:	
.....
Firma	Aclaración

El diseño que se presenta proporciona a la empresa información acerca de los candidatos y permitirá un trabajo más ordenado ya que quedará constancia de los candidatos que se presenten de manera espontánea o por recomendación.

Si bien puede ocurrir que en el momento que la persona solicita un puesto, en la empresa no haya vacantes disponibles, mediante el archivo en la administración de estas solicitudes se podrá recurrir a las mismas cada vez que se presente una oportunidad de trabajo.

-Publicaciones en bolsas de trabajo:

- ✓ <http://www.zonajobs.com.ar>: Publica listados de ofertas y pedidos recientes, al estilo de clasificados
- ✓ <http://www.computrabajo.com.ar>: Bolsa de empleo en general
- ✓ <http://www.bumeran.com.ar>: Ofertas para trabajos en general

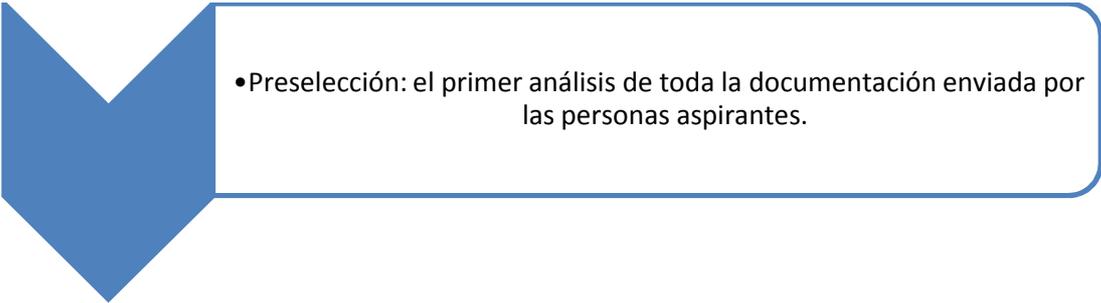
-Bolsas de trabajo especializadas:

- ✓ <http://www.universolaboral.com>: Búsqueda laboral facilitada por la agrupación de los empleos en 4 ramas (Administración, Industrial, TGH , Turismo, Gastronomía, Hotelería, y Sistemas)
- ✓ <https://www.linkedin.com>: es un sitio web orientado a negocios principalmente para red profesional. La gran particularidad que posee es que es un buscador de recursos humanos permitiendo encontrar el perfil de empleado que la empresa busca ofreciendo infinidad de resultados referente a la búsqueda.
El usuario cuando se registra lo que hace es dar a conocer su curriculum vitae, aparte de subir su foto y los datos para contactarse, podrá especificar sus trabajos actuales, trabajos anteriores, experiencias, intereses, cursos realizados, título que posee, donde estudio, etc.

-Publicación en prensa: El contenido de las publicaciones deberá informar al menos el nombre del cargo, establecimiento o unidad de desempeño, requisitos (experiencia, formación, requisitos personales) plazos, dirección de contacto, si el sueldo que se ofrece es competitivo, puede resultar útil destacarlo, indicar el lugar de recepción de antecedentes.

*En caso de requerir publicación en prensa, se deberá realizar solicitud de presupuesto encargada del Departamento de Personal que posteriormente la cúpula administrativa aprobarán la publicación en concordancia con los criterios de oferta de mercado de cargo solicitado, disponibilidad presupuestaria y existencia de otros medios alternativos afectivos.

En el Anexo 3 se detallan las partes indispensables que debe contener el anuncio de prensa.

- 
- Preselección: el primer análisis de toda la documentación enviada por las personas aspirantes.

Una vez finalizado el proceso de recepción de currículum y solicitudes de empleo, se procede al análisis y selección de aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Se realizará una segunda lectura de los historiales profesionales repasando los elementos indispensables que deben reunir los candidatos.

Este primer filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, si cumple o no con las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales y pretensiones de renta.

A continuación se detallan los filtros de eliminación de candidatos que son medibles a través del currículum vitae:

- ✓ Aspectos personales:
 - Edad
 - Sexo
 - Lugar de residencia
 - Aptitudes y potencialidades
 - Características de personalidad
- ✓ Aspectos profesionales:
 - Experiencia
 - Entrevista inicial
 - Referencias
 - Verificación de referencias laborales
- ✓ Aspectos formales y de capacitación
 - Educación formal y de especialización o profundización.
 - Habilidades, destrezas y conocimientos específicos.

En el Anexo 4 se sugiere un modelo con los requerimientos que resultan imprescindibles y deseables tomando como ejemplo al “vendedor” y el área de “administración”.

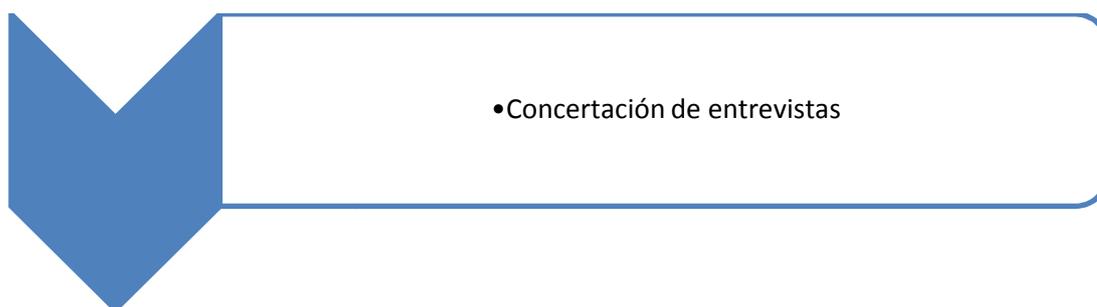
En esta etapa, el personal de Recursos Humanos irá separando toda aquella currícula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y comparará los perfiles entre sí. Será clasificada la currícula que cumpla con el ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por el jefe de área en cuanto a formación académica, experiencia en el área y en el puesto, conocimientos específicos, edad, entre otros.

-Los aspirantes que reúnen con las características básicas requeridas e indispensables para el puesto se les comunicarán preferentemente por teléfono el día, el lugar, la hora a la que se han de presentar para la entrevista y quién le entrevistará. En el caso de que no pudiera concretar la entrevista se deberá analizar si es conveniente una posible fecha, siempre y cuando no atrase el proceso.

-Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo porque no se ajustan a las características requeridas para el puesto, podrán ser descartados, notificándoles por correo electrónico su exclusión del proceso y mostrándoles el agradecimiento por haber participado en él.

-Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, o no son totalmente descartados, ya que en función de cómo se desarrolle el proceso pueden volver a ser incluidos dentro del proceso.

Para finalizar esta etapa se arrojará un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa.



En esta fase se cita al candidato preseleccionado para que amplíe la información de su currículum vitae. Se tendrá planificada la entrevista para un mejor aprovechamiento del tiempo, así como a conseguir sistematización de la información que aporta el candidato.

El primer contacto telefónico deberá estar estandarizado con el siguiente speech:

Buenos días/tardes (nombre del postulante). Le habla (nombre de la persona que establece la comunicación) de EDISUR. Me comunico con Usted porque recibimos sus datos/CV y deseábamos saber si tiene disponibilidad horaria para presentarse a una entrevista para el puesto de..... el día a las Hs.

(Respuesta del candidato)

Bien, en ese caso, la misma se llevará a cabo en (domicilio de la empresa) y debe solicitar hablar con (nombre del entrevistador). Por cualquier consulta o inconveniente comuníquese al siguiente número.....

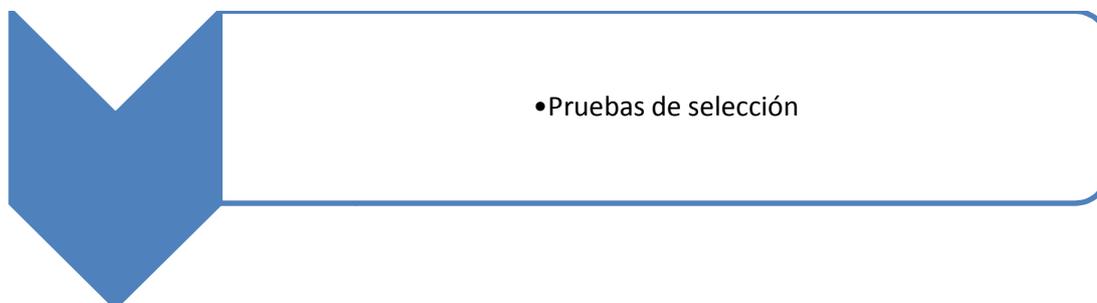
Muchas gracias.

Esta entrevista preliminar tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos en el CV, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporcionará al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, etc.

Se analizará la currícula restante con base de los requerimientos del perfil buscado. En esta etapa se irá separando toda aquella currícula que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado y se compararán los perfiles entre sí. Será clasificada la currícula que cumpla con un mínimo de ochenta por ciento (80%) de los requisitos solicitados por la unidad administrativa solicitante.

Los CV recepcionados frente a un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos completando una ficha de postulación.

Por cada candidatura preseleccionada se adjuntará una ficha donde se podrán realizar anotaciones y agregar información sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes que reúne el aspirante al puesto.



Con el propósito de garantizar objetividad, pureza e imparcialidad en la realización y aplicación de las pruebas se establecen las siguientes normas:

-Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de selección de personal de EDISUR; dichas pruebas serán elaboradas en consulta con el Jefe del área Administrativa interesada.

-En la realización y calificación de las pruebas estarán presentes el del área administrativa y la jefa de personal para dar fe de la pureza de la prueba.

-El Jefe del área Administrativa deberá presentarse al Departamento de Recursos Humanos en un plazo no mayor de cinco (5) días después de emitida la convocatoria para la elaboración de las pruebas.

-Las pruebas se realizarán en el centro de trabajo donde se ha producido la vacante.

-El Departamento de selección deberá tener realizadas las pruebas por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación a la fecha señalada para la realización de la prueba.

-Para ingresar a la empresa se deberá obtener sesenta (60) puntos sobre cien (100) como puntuación mínima en los exámenes de selección que se realicen para el puesto respectivo. El puesto se otorgará a quien obtenga la mayor calificación.

Los instrumentos que a continuación se muestran son a modo de ejemplo y como un apoyo metodológico para el área de Recursos Humanos.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada una de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de

ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas. Se deberá explicar de manera clara y precisa el contenido, duración y reglas de las mismas.

Ejemplos de instrumentos de selección a utilizar:

-Pruebas de conocimientos pretenden medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Los exámenes de conocimientos se aplicarán a todos los puestos, en los casos de Directores y Gerentes queda a consideración de su superior jerárquico.

En cuanto a la manera de aplicar ésta técnica puede ser oralmente (preguntas y respuestas), escritas o de realización.

El o los candidatos se someterán a los exámenes de conocimientos solicitados y se deberá obtener sesenta puntos sobre cien como puntuación mínima.

La evaluación de conocimientos se referirá a los conocimientos mínimos que el candidato debe poseer para garantizar su desempeño. Se elaborará con el apoyo de las diferentes unidades administrativas que conforman la empresa, ya que ellas, mejor que nadie, conocen los temas en los que el candidato será evaluado. (Los temas y/o preguntas pasarán a la base de datos de Recursos Humanos)

Las pruebas de conocimiento serán individuales y orales.

El responsable del proceso de selección presentará a la gerencia o dirección solicitante un reporte con el resumen de los puntajes obtenidos

-Análisis de casos: esta técnica consiste en proporcionar una serie de casos que representan situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y se analicen.

Se le asigna a cada participante de un caso o situación ya sea de carácter organizacional o ético, donde se le pide leer el caso y analizarlo para que posteriormente pueda preparar recomendaciones, reflexiones y soluciones.

La participación en este tipo de técnica desarrolla habilidades tales como el análisis, síntesis y evaluación de la información. Permite la identificación de personas con un nivel de pensamiento crítico y la capacidad para tomar decisiones. La metodología que se utilizará para la aplicación de esta técnica es la siguiente:

- ✓ El encargado de realizar la prueba entregará a los participantes de un caso o situación empresarial o ética, que hable sobre una problemática en particular.
- ✓ Los participantes deberán leer la situación y deberán proceder a analizarla, realizando una reflexión de la misma y proponiendo una serie de recomendaciones.
- ✓ Después de analizar el caso y proponer recomendaciones de solución al mismo los participantes deberán dar solución a una serie de preguntas relacionadas con la situación problemática propuesta. (Esto con el fin de identificar las competencias humanas y de interacción específicas de cada participante)

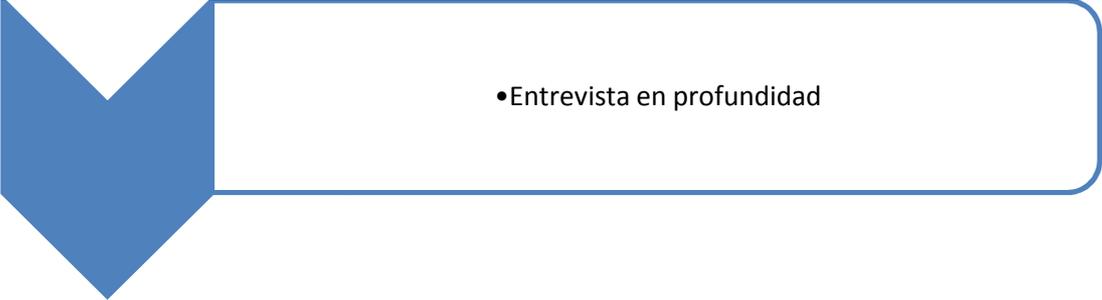
El tiempo requerido para la realización de este tipo de pruebas no debe exceder los 45 minutos.

-Juegos de roles: representación o juego en el que los participantes adoptan unos roles determinados. Tiene un importante componente de improvisación, en la medida en que los participantes deben ir reaccionando a las diferentes situaciones a medida que se van produciendo. La sistemática que se utilizará será la siguiente:

- ✓ El equipo de participantes debe ser de 5 personas máximo.
- ✓ El coordinador del juego hará entrega a los participantes de un objeto (caja de cartón, botella de plástico, hojas de papel), donde éstos deberán crear un producto con los materiales asignados y diseñar las estrategias de mercado, explicando las características propias del producto
- ✓ Cada participante deberá cumplir un rol asignado por el coordinador.
- ✓ Se procede dar inicio al juego simulando una situación real.
- ✓ El tiempo requerido para la realización de esta técnica no deberá superar los 50 minutos.

Posteriormente de aplicar los instrumentos se deberá emitir un informe de los candidatos evaluados. Los informes deberán contener al menos los siguientes aspectos:

- ✓ Apreciación general
- ✓ Evaluación de nivel de desarrollo en competencias requeridas.
- ✓ Conclusiones: consignar al candidato en una escala de recomendación para el cargo ej.:
 - Recomendable: El candidato cumple con la mayoría de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, puede presentar en algunas un nivel más bajo de lo requerido, pero sin hacerlo incompatible con las funciones del cargo y/o tiene una personalidad acorde con el perfil solicitado en la mayoría de los aspectos evaluados.
 - Recomendable con observaciones: El candidato obtuvo buenos resultados en la evaluación, aunque posee algunos aspectos de su personalidad que puede desarrollar aún más para desempeñarse de manera óptima en el cargo al cual postula y/o tiene una personalidad acorde con el perfil sólo en algunos de aspectos evaluados, presentando incompatibilidades entre su personalidad y perfil óptimo, cumple sólo con algunas de las competencias requeridas para ejercer de manera óptima el cargo, presentando en algunas un nivel inferior a lo requerido, que no lo hace totalmente compatible con las funciones del cargo.
 - No recomendable: El candidato presenta serias incompatibilidades con el perfil solicitado para el cargo, tanto en lo que refiere a las competencias como en su personalidad, haciendo no recomendable su incorporación a la organización.



•Entrevista en profundidad

Se entrevistará a los candidatos con base en las especificaciones del puesto. La entrevista será planificada y tendrá una estructura que permita llevar una secuencia estandarizada para que sea más fácil establecer comparaciones posteriores entre candidatos.

Protocolo para la entrevista de selección

La preparación para la entrevista deberá incluir:

- ✓ El estudio del currículum vitae
- ✓ El estudio de la solicitud de empleo
- ✓ El estudio de los requerimientos de empleado.
- ✓ Los resultados de la prueba de conocimiento.

La planificación de la entrevista deberá incluir:

- ✓ Batería de preguntas sobre áreas claves
- ✓ La información a proporcionar acerca del puesto y la empresa
- ✓ Registro de la información obtenida.

Acogida del candidato:

- ✓ Ir a buscar personalmente al candidato a la recepción
- ✓ Levantarse de la mesa al recibirle, si no lo hemos ido a buscar.
- ✓ Saludarle y presentarse.
- ✓ Iniciar la conversación con un tema neutro.
- ✓ Dirigir la conversación hacia lo que nos interese.

Proporcionar información: Tanto por razones legales como psicológicas, se trata, de informar de la organización en relación a cuestiones como:

- ✓ Sector en el que opera
- ✓ Productos que ofrece
- ✓ Misión, cultura corporativa
- ✓ Objetivos
- ✓ Características del puesto
- ✓ Situación en el organigrama
- ✓ Dependencias
- ✓ Que se espera del candidato
- ✓ Retribución
- ✓ Horarios
- ✓ Periodos vacacionales.

Las preguntas se agruparán en áreas para un mejor manejo del entrevistador y no serán aleatorias, sino que deben tener un fin:

- ✓ Datos personales
- ✓ Experiencia en el trabajo
- ✓ Educación Capacitación
- ✓ Intereses
- ✓ Motivaciones

Al finalizar la entrevista se agradecerá la colaboración del candidato, sin hacer ningún tipo de comentario en cuanto a la decisión que se tomará en relación a su candidatura, pero sí informarle de cómo le será comunicada la decisión. Proponemos un ejemplo:

“Me han parecido muy interesantes sus comentarios a lo largo de la entrevista y toda la información que me ha proporcionado nos facilitará tomar una decisión. En los próximos días recibirá nuestra respuesta; mientras tanto estamos a su disposición para cualquier consulta”

Los resultados de las entrevistas serán registrados de manera formal para que haya garantía de uniformidad en la presentación de los resultados, lo cual facilita la comparación entre aspirantes a los fines de la toma de decisiones en la selección o descarte del mismo.

Proponemos el siguiente formato:

GUÍA-REPORTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO	
Aspirante: _____	
Puesto: _____	
Fecha: _____ Entrevistador: _____	
Aspecto a evaluar	Evaluación y notas
<p style="text-align: center;">IMPRESIÓN DIRECTA</p> Presencia Física Manera de expresarse Habilidad para manejar tensión	Calificación _____
<p style="text-align: center;">Ámbito laboral</p> Adaptabilidad Expectativas que tiene de la compañía Metas laborales Habilidad y gusto para trabajar en equipo Principales satisfactores que encuentra en un trabajo Razones para cambiar de trabajo Soluciones dadas a problemas	Calificación _____
<p style="text-align: center;">Conocimientos teóricos</p> Cursos de capacitación Principales logros escolares Áreas de interés Calificaciones y esfuerzos Actividades extracurriculares Habilidades intelectuales	

Formación integral Amplitud y profundidad de conocimientos	Calificación_____
<p style="text-align: center;">Ámbito personal</p> Coincidencia de objetivos personales/empresa Interés en el puesto Ambición, deseo de superación Conformidad con el salario Manejo y uso del tiempo Cultura general Metas personales y su relación con las laborales	Calificación_____
Resumen y Recomendaciones	
1) Aspectos favorables para su contratación: 2) Aspectos desfavorables para su contratación: 3) Recomendaciones finales:	
Evolución global	
Promedio Obtenido: () Altamente recomendable Recomendable Poco recomendable No recomendable	
Observaciones	
----- ----- -----	
Nombre y firma del entrevistador	
----- -----	
----- Nombre	----- Firma

*Asignar una calificación de 0 a 10 puntos (0=pésimo, 10=excelente)

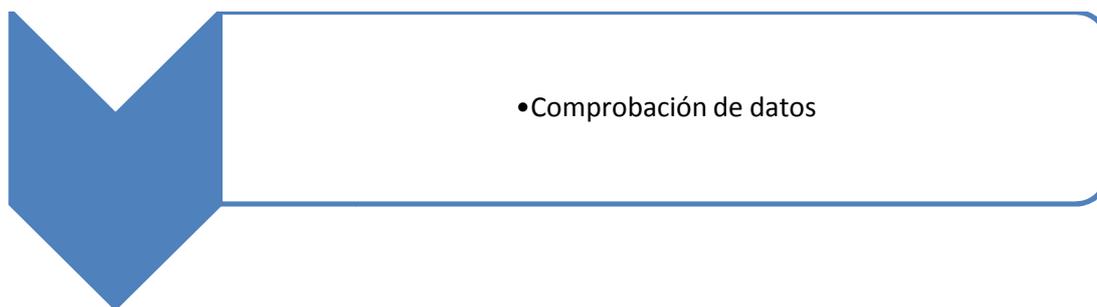
Este reporte/informe es para uso exclusivo del entrevistador. Nadie más visualizará el cuadro mientras se realiza la entrevista, en vista, que solo será una hoja de trabajo que ayudará a organizar la evidencia y extraer conclusiones sobre la idoneidad del candidato.

Los factores mencionados en la Guía/Reporte, deben evaluarse inmediatamente al término de la entrevista con el fin de no olvidar información de relevancia. En cada área de importancia se asigna una calificación obtenida según criterios preestablecidos, se incluye además un área para hacer las observaciones de los hechos que se presentan durante la entrevista.

Es importante señalar que en la entrevista se hará énfasis en la información que el aspirante pueda suministrar y la información que la empresa debe aportar al entrevistado, para que éste desarrolle expectativas realistas en relación con su futuro en la organización.

En el Anexo 5 se expone un formulario de entrevista laboral donde las preguntas son de carácter abiertas que permitirán al aspirante responder libremente sobre un tema y que requieran capacidad sintética para contestar sólo las partes importantes de lo que se solicita

Una vez finalizada la entrevista se le informará al candidato de cómo continuará el proceso de selección y agradecer la disponibilidad del entrevistado por el tiempo que ha dedicado, así como su colaboración durante el proceso.



Las referencias permiten comprobar las hipótesis acerca del candidato, ya que se puede conocer más sobre sus actuaciones tanto en el área laboral como personal. Es muy importante saber dónde y cómo pedir la confirmación de datos e informaciones adicionales.

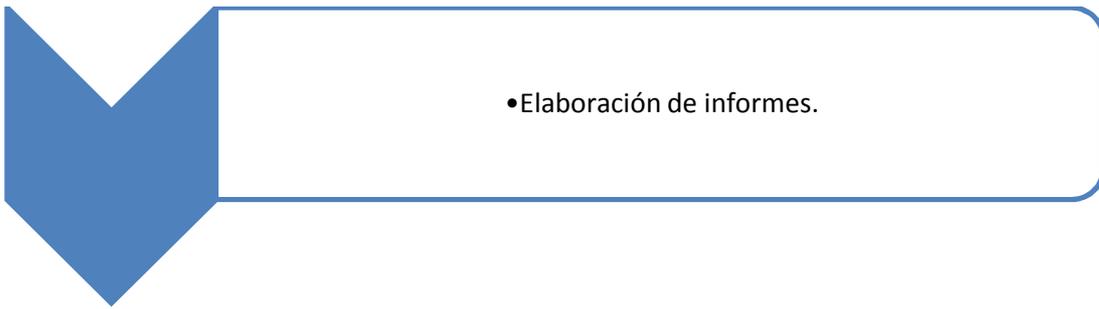
- En primer lugar, no se debe llamar al empleo actual del postulante sin que el propio candidato lo autorice.
- Se deberán hacer las mismas preguntas para todos los candidatos a verificar
- Muchas veces pueden que las referencias no sean objetivas
- Toda información de una referencia debe ser contrastada. En caso de dudas o cuando no es posible contrastarla, lo mejor será llamar al candidato para indagar en la problemática planteada.

Con el fin de obtener información se deberán considerar varios elementos:

- Se confirman datos del periodo laborado, puestos ocupados, etc.
- Los motivos de la desvinculación.
- El desempeño en su trabajo
- Características en las que sobresalía
- Circunstancias de abandono de empleo.
- Desarrollo obtenido en las áreas de responsabilidad similares a las del puesto que pretende conseguir.

Se consultará vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés.

(Ver Anexo 6: Ejemplo de Formato de referencias laborales)



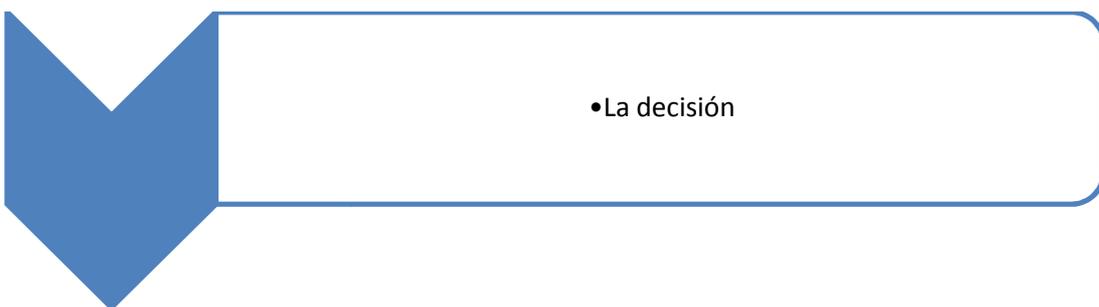
Con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

En el anexo 7 exponemos lo que podría ser el modelo de un sistema de valoración de candidaturas.

El responsable del proceso de selección presentará a la Gerencia o Dirección solicitante un reporte con el resumen de tres candidatos que se adecuan al perfil del cargo vacante, el cual deberá incluir: datos generales del candidato, puesto al que aplica y fecha de su elaboración. Se debe hacer énfasis en el mismo, de aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, rasgos de personalidad, habilidades específicas, así como la información sobre la verificación de referencias e impresiones en las entrevistas.

También se deberá incluir conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de tales resultados, para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto.

El Gerente o Jefe de área conforme al informe entrevistará a los candidatos para luego tomar la decisión final.



Una vez realizado el proceso completo de selección se llega a la etapa final que es la elección.

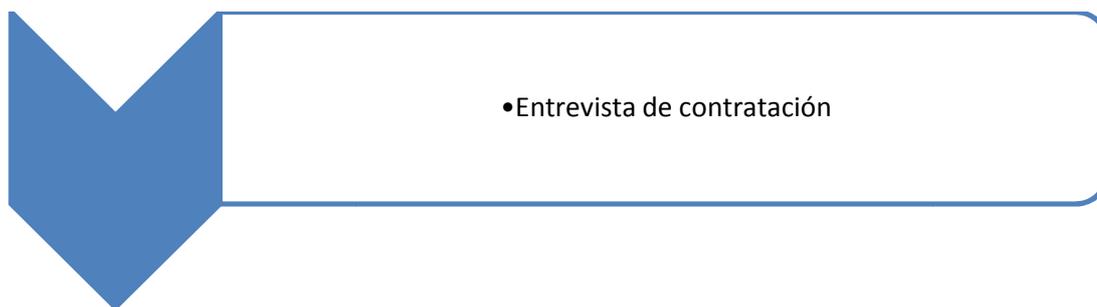
A partir del informe elaborado por el responsable del proceso de selección, el jefe de la unidad administrativa realiza las entrevistas y procede a tomar la decisión en base a criterios objetivos.

En esta etapa, Recursos humanos cumple una función asesora, ya que la decisión la debe tomar el de superior jerarquía (unidad administrativa solicitante). Mientras más claro se presente el resultado, será más fácil observar los elementos que son prioritarios y de esta manera facilitar la decisión. La situación más difícil es cuando los candidatos son muy similares en resultados. Para facilitar esta tarea, puede elaborarse una comparación de características

por medio de un cuadro comparativo y visualizar los rasgos del perfil en gráficas que permita hacer una comparación más objetiva.

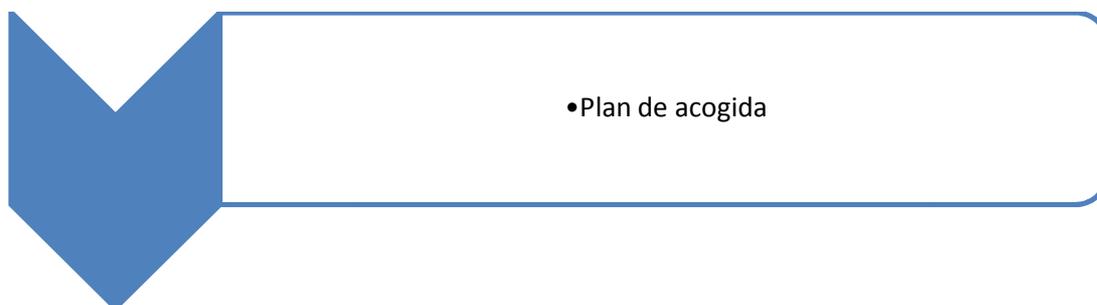
El jefe trabajo solicitante o la unidad administrativa solicitante, conforme al informe y resumen, entrevistará a los candidatos para luego tomar la decisión final.

Como norma general, se debe contestar a todas las personas que solicitan participar en el proceso de selección, tanto por cortesía como por dejar una buena imagen de la empresa en el candidato.



En esta entrevista, se le informará al candidato elegido de su contratación y todos los procedimientos que deberá seguir si se acepta asumir el puesto vacante. Con la respuesta positiva, se solicitará al elegido completar la información y documentación que se requiera para completar su papelería en el expediente correspondiente.

Luego el Departamento de Recursos Humanos notificará al candidato elegido la fecha de toma de posesión del puesto.



Corresponderá al Departamento de Recursos Humanos dar la adecuada inducción a la institución al trabajador de nuevo ingreso indicando sus funciones, enseñando cuál será su lugar de trabajo, presentarle a sus nuevos compañeros, jefes inmediatos, explicando las normas y procedimientos generales que ha de seguir para un correcto desempeño de su labor.

El proceso de inducción se realizará dentro del primer mes de trabajo.

A cada nuevo empleado se le otorgará un Manual de bienvenida que contenga información general de la empresa. Es de suma importancia que esta información se encuentre disponible de forma escrita, ya que el material podrá ser consultado por la persona en todo momento.

Pero no sólo es necesaria la entrega del manual escrito, para que ésta fase del proceso se complete con éxito se recomienda lo siguiente:

INDUCCIÓN

Primer día:

Por la Mañana: El responsable de Recursos Humanos, Srta. Maria Toniuti, deberá darle la bienvenida a la empresa, es posible que se realice un “desayuno informal” ofreciéndole a la persona algún refrigerio, mientras se le brinda información básica y general sobre la organización:

- **Historia**
- **Propietarios**
- **Tamaño**
- **Productos**
- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**

Luego se incorporará el jefe, supervisor directo o gerente del área, para que en conjunto con el responsable de RR.HH. le comenten al de nuevo ingreso información referida a:

- **El puesto de trabajo:**
 - Su dependencia

 - Relaciones con otros puestos

 - Funciones y tareas

 - Horarios de trabajo

 - Calendario y fecha de vacaciones

- **Retribución:**
 - Salario Bruto

 - Gratificaciones

 - Fecha y lugar de cobro

- **Normas de seguridad:**
 - Control de entrada

 - Normas sobre uso de uniformes (depende del tipo de puesto)

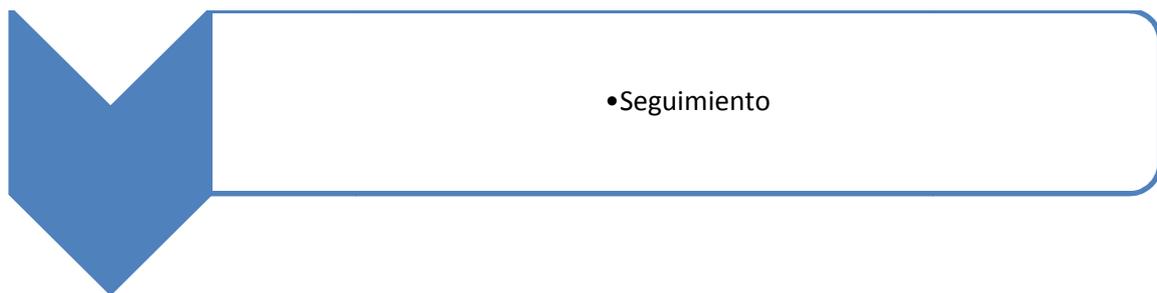
Es importante que si el puesto requiere el uso de algún uniforme especial de trabajo, se le entregue el mismo junto con los elementos necesarios.

Una vez culminada la charla informal de presentación, se le entregará el Manual de bienvenida, que contiene toda la información pertinente a la vida laboral en EDISUR.

Luego, el jefe, supervisor directo o gerente, acompañará a la persona a recorrer las instalaciones de la empresa, hasta llegar al área donde se encuentra ubicado su puesto. De esta manera se dará lugar a la **socialización**, ya que el nuevo empleado conocerá a sus compañeros de trabajo, y el lugar específico en el que se encuentra su puesto.

Por la tarde: es importante que el Jefe, supervisor o gerente, concurra hasta el lugar del puesto, para verificar que todo esté en orden. Es posible que sea necesario dar inicio a algún tipo de capacitación o entrenamiento para lograr el desempeño correcto en las tareas y funciones, dependiendo de los requerimientos que tenga el puesto.

Al finalizar el día, el nuevo empleado deberá firmar un documento de conformidad del proceso de inducción, que pasará a formar parte del legajo de la persona.

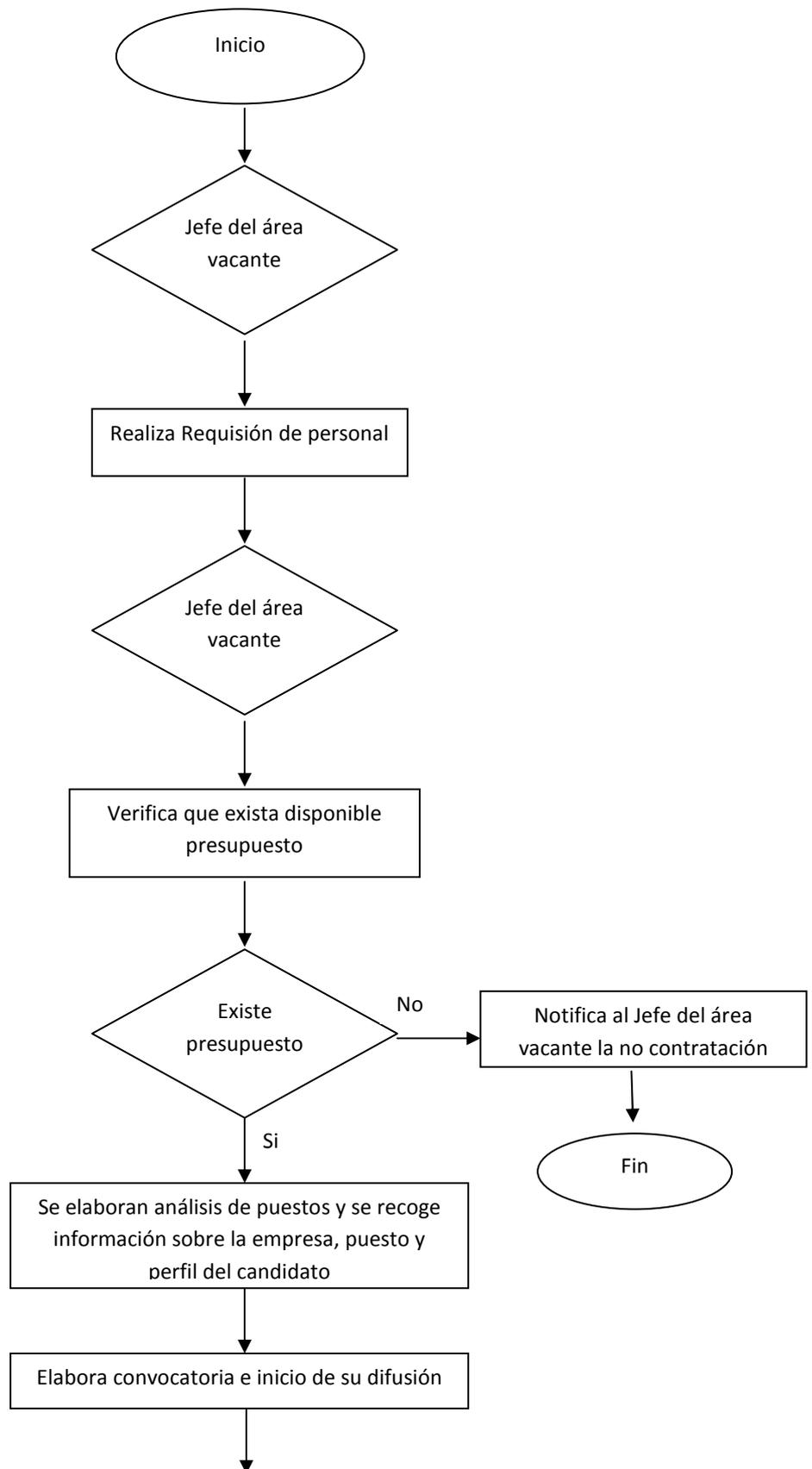


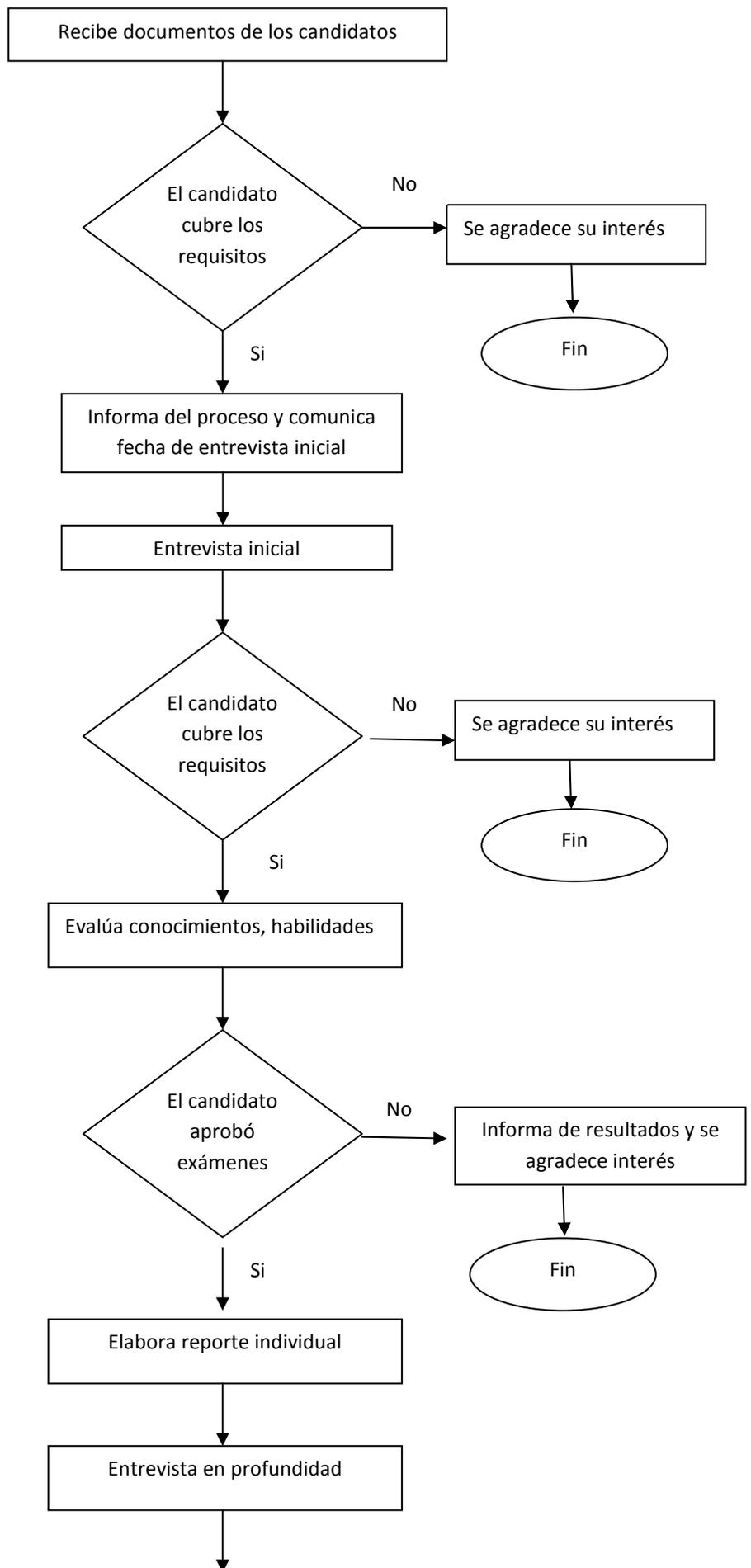
El paso final que completa el proceso de selección de personal es el seguimiento de la integración y del desempeño del nuevo empleado que permitirá evaluar su grado de adecuación al mismo.

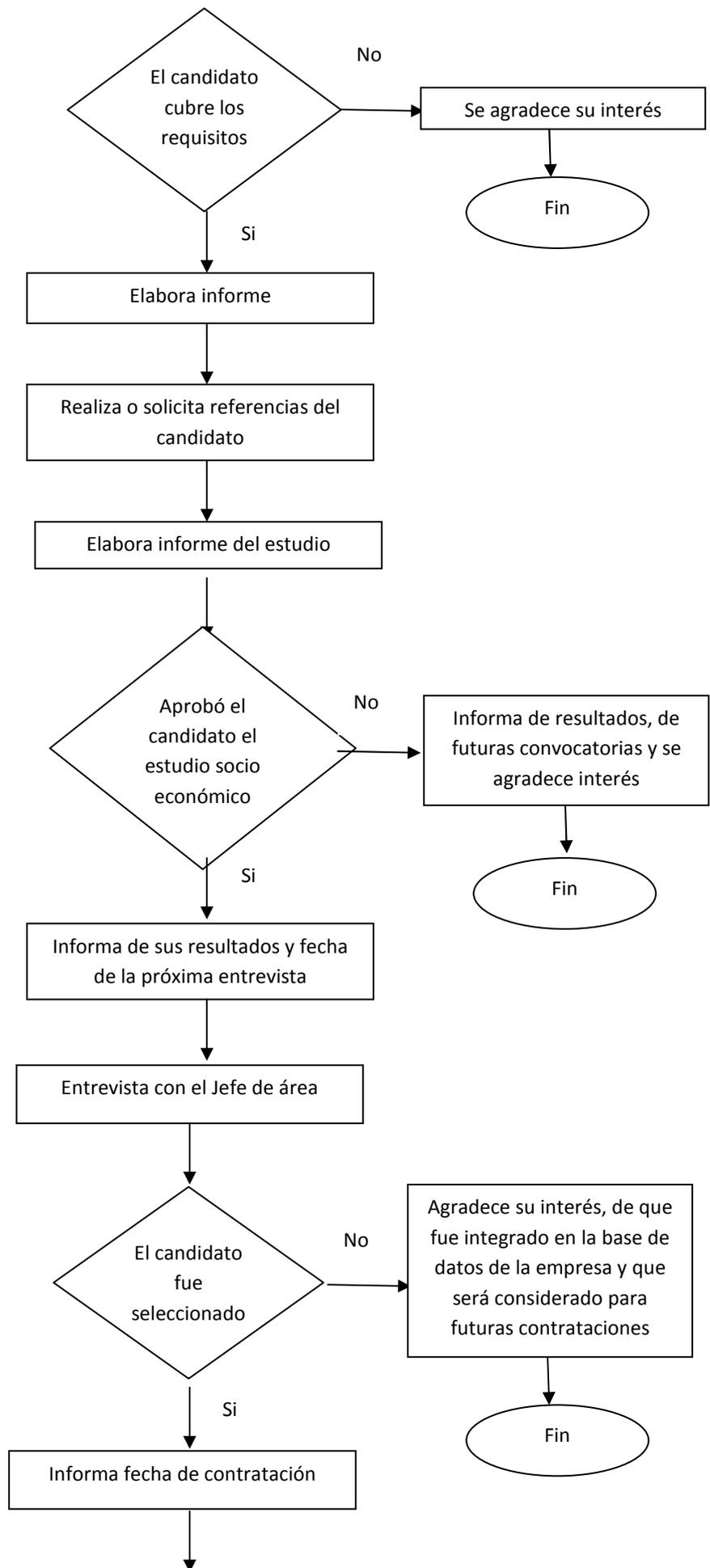
Se contemplarán las siguientes materias:

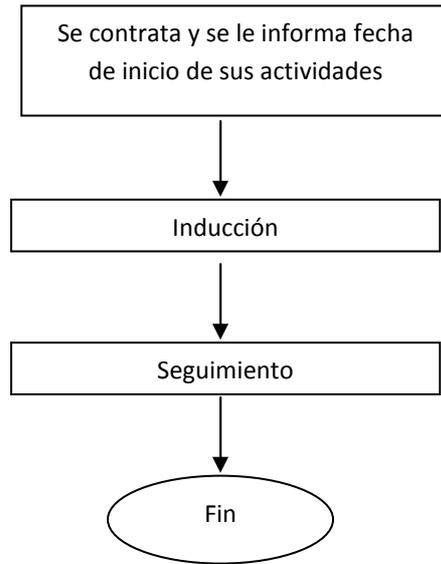
- El establecimiento de plazos temporales
- La forma en que se estructurará el seguimiento, ya sea mediante reuniones o entrevistas
- El contenido, es decir sobre qué factores se ha de basar el seguimiento
- El sistema que permitirá evaluar el seguimiento (observación directa)
- Será el jefe inmediato quien será el responsable de realizar el proceso de seguimiento.

6.8 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



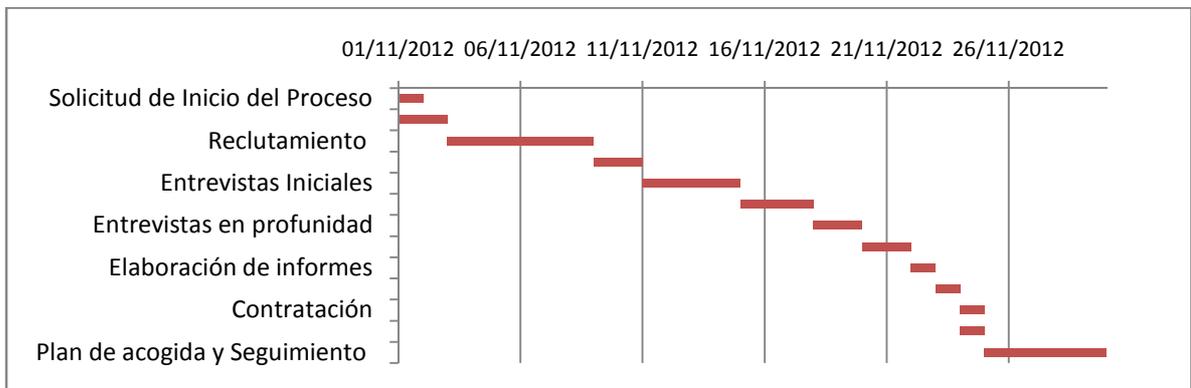






6.9 Cronograma del proceso de selección de personal

El tiempo estimado para el proceso de selección es de 31 días, el cual se desglosa de la siguiente manera:



CAPITULO 7: CONCLUSIÓN

7.1 Conclusión

Luego de analizar la información obtenida en el relevamiento realizado en la empresa, y sabiendo que por primera vez, nos encontrábamos con una realidad particular a la que debíamos aportar todos los conocimientos adquiridos hasta el momento con una cuota importante de ideas propias para mejorar las prácticas habituales de trabajo que se tienen en Grupo Edisur, es cuando comprendimos que los Recursos Humanos desempeñan un papel fundamental en el proceso de asegurar el éxito de todo tipo de organizaciones.

Es necesario señalar la importancia de las facilidades que se tuvieron en la obtención de la información ya que no se presentaron limitaciones y se contó con todo el apoyo de la empresa en la obtención de la información para la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas. En lo que se refiere a la metodología utilizada, consideramos que fue la idónea para el proyecto de intervención realizado, ya que las técnicas de investigación usadas (observación directa de la empresa, entrevistas, análisis de documentos y cuestionarios) permitieron obtener información significativa para el estudio.

Del análisis e interpretación de los datos analizados se concluyo lo siguiente:

- Grupo Edisur no cuenta con una política de reclutamiento y selección de personal que le ayude a elegir candidatos adecuados y así garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Se utiliza como mecanismo de captación la recomendación, reduciendo la posibilidad de reclutar a personas potencialmente capacitadas para participar del proceso de selección.

-Se utilizan medios de selección subjetivos, destacados por compromisos familiares, sociales y de amiguismo, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los roles correspondientes al cargo.

-La técnica de selección más usada por esta empresa es la entrevista, por cuanto los aspirantes son personas recomendadas, mientras que las otras técnicas son pocos usadas.

Todas estas deficiencias fueron el motor que impulsaron para que mediante este proyecto se demuestre que el éxito organizacional no sólo se consigue con tener acceso al capital, materia prima o tecnología de vanguardia sino que una gestión efectiva del personal permitirá generar en la organización una capacidad innovadora para que pueda moverse en el mercado incrementando su eficiencia y eficacia y distinguirse de sus competidores.

El aporte principal que otorga este proyecto, lo cual lo consideramos totalmente positivo, brindará los lineamientos principales para cumplimentar los pasos necesarios de un proceso de selección.

El objetivo del manual de procedimientos de selección de personal es facilitar una guía metodológica y estandarizar técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de selección garantizando la calidad del recursos humano que se integra a la empresa.

El manual contiene una guía práctica para la realización de una Selección de Personal donde se analizan cada una de las fases que deben cumplimentarse para lograr incorporar candidatos idóneos con las competencias y cualidades requeridas.

CAPITULO 8: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

8.1 BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. *Empleo, El proceso de selección*. Ediciones Macchi. (1998) Buenos Aires
- ANSORENA CAO, Alvaro. *Quince Pasos para la Selección de Personal con éxito*. Barcelona. Paidós Ediciones (1996). Barcelona
- ARTHUR, Diane. *Selección efectiva de personal*. Grupo editorial Norma (1995) Colombia
- BLANCO COHEN, Daniel. *Cómo seleccionar nuestro personal*. Editorial Index (1982) Madrid.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw Hill (1999) Santa Fe de Bogotá
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill (2000) Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. (2002) Bogotá
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill (2007) México
- DIAMOND, Susan. *Como Preparar Manuales Administrativos*, Nueva Editorial Interamericana (1983) México
- Dilan Mariela, AGUILAR Ovalle y HERNANDEZ URIZAR Edgar Leonel. "MANUAL DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACION -INDE- Y SUS EMPRESAS". Directora: Licenciada Mirna Marilena SosaMarroquín Guatemala de la Asunción, Octubre 2007.
- DOLAN, S., CABRERA, R., Jackson S. y SCHULER R. *La gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª Edición. Bogotá McGraw-Hill (2003)
- DOLAN Simón, SCHULER Randall y VALLE Ramón. *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España, (1999)
- GARCIA NOYA M., HIERRO DÍEZ E., JIMENEZ BOZAL J. (1997) *Selección de Personal Sistema Integrado*. ESIC Editorial. Madrid
- Guía para elaborar manuales de procedimientos. (1993). México: UNAM.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich "Administración, una perspectiva global". Mc Gaw Hill, 10ª edición-1996-. Méjico 1996

HERNANDEZ SAMPIERI, R; FERNANDEZ COLLADO, C Y BAPTISTA, LUCIO P. *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill. 1998.

Lara Leyva, M. A. (1987). *Elaboración de los manuales administrativos*. Tesis, Licenciatura en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.

MINTZBERG, QUINN, VOYER, *El proceso estratégico, conceptos. Contextos y casos*. Edición breve Primera, Edición 1997

OLLEROS, Manuel (1997) *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. Gestión 2000. Barcelona.

RICHINO, Susana (1996) *Selección de Personal*. Editorial Paidós. Buenos Aires.

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10° Edición. México. Prentice-Hall. Hispanoamericana.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin: *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México. Ediciones contables y administrativas, 1992.

WERTHER W. y DAVIS K. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 5° Edición. México. McGraw-Hill

8.2 WEBGRAFÍA

<http://www.cia.org.ar/noticia.php?id=709&seo=Informe-sobre-el-mercado-inmobiliario-emitido-en-Canal-13&titulo=Informe%20sobre%20el%20mercado%20inmobiliario%20emitido%20en%20Canal%2013>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

<http://www.lavoz.com.ar/cordoba/cordoba-cuna-desarrollistas>

CAPITULO 9: ANEXOS

9.1 Anexo 1: Entrevistas abiertas

Entrevista abierta con gerente comercial, perteneciente al área comercial, para realizar el diagnóstico organizacional:

1. ¿Podría usted decir o definir de alguna manera que es Grupo EDISUR?
2. ¿Podría usted contar como se formo el grupo EDISUR?
3. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa?
5. ¿Cómo se encuentra organizada la empresa?
6. ¿Cuántas aéreas la integran, y quienes son los responsables de las misma?
7. ¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?
8. ¿En qué consiste tu trabajo? (Actividades)
9. ¿Qué función tiene? Descripción breve del puesto: Actividades diarias y constantes (horas aproximadas al día): Actividades periódicas o eventuales (horas aproximadas)
10. ¿Se plantean objetivos dentro del área?
11. ¿Cómo se evalúa el rendimiento del área comercial?
12. ¿Cómo crees tú que debería de ser el perfil de tu puesto?
13. ¿Cuántas personas tienes a tu cargo?
14. ¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?
15. ¿Tu desempeño es afectado por otro puesto o áreas?
16. ¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de selección de personal? ¿por qué?
17. ¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?
18. ¿Dispones del material necesario para llevar a cabo tus tareas?
19. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías?
20. La misión o propósito de su empresa, ¿hace que Ud. sienta su trabajo importante?

1. *¿Podría usted decir o definir de alguna manera que es Grupo EDISUR?*

Es una empresa familiar, que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, es una empresa joven que posee solo 13 años de antigüedad. Gracias al crecimiento que tuvo en los últimos 5 logró diversificar sus líneas de productos y hoy se posiciona como una opción en los diferentes nichos de mercado ampliando su oferta al público masivo. Actualmente desarrollamos un esquema de asociación con otros desarrollistas en proyectos de gran envergadura.

2. *¿Podría usted contar como se formo el grupo EDISUR?*

Los socios fundadores se conocieron en el año 2000 donde cada uno ejercía su profesión en forma independiente. Luego de conocerse, deciden emprender el primer proyecto juntos (Casonas de Sur I) que dio inicio a esta sociedad, tras el éxito del emprendimiento continuaron con los siguientes desarrollos.

3. *¿Cuáles son las actividades que se realizan en la empresa?*

Abarcamos desde la adquisición del terreno, el diseño del producto en nuestro taller de arquitectura, la planificación técnica, la estimación de costos, la ejecución de la obra hasta las estrategias de marketing y comercialización del producto con nuestra propia fuerza de ventas.

4. *¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la empresa?*

El objetivo de la empresa es el de posicionarse como una de las mejores desarrollistas del país con una amplia gama de productos. La estrategia de negocios es la de diferenciación, nos destacamos tanto por la calidad de nuestros productos como también así por la calidad de la atención en nuestros puntos de venta. Nos enfocamos en el cuidado y la idealización de nuestros clientes brindando el mejor asesoramiento tanto en el proceso de compra como en la post venta. Somos una de las pocas desarrollistas que poseen un área de post venta.

5. *¿Cómo se encuentra organizada la empresa?*

El directorio se conforma con tres socios fundadores y un director general. La empresa se organiza en tres direcciones, producción, administración y comercial cada una de ellas compuestas por distintas áreas manejadas por sus gerentes. Actualmente estamos trabajando para potenciar la comunicación inter-área.

6. *¿Cuántas aéreas la integran?*

- Dirección Comercial :
 - Ventas
 - Marketing
 - Post venta
 - Relación con propietarios
 - Relaciones institucionales
- Dirección de producción :
 - Taller de arquitectura
 - Planificación y costos
 - Compras
 - Obra
 - Mantenimiento
- Dirección de administración :
 - Rrhh
 - Finanzas

- Tesorería
- Calidad
- Administración
- Legales

7. ¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?

Si.

8. ¿En qué consiste tu trabajo? (Actividades)

Negociación y cierre de ventas con clientes, gestión de stock, gestión de precios, capacitación al personal, delimitación de objetivos al personal y análisis de rendimiento, generación de nuevos negocios.

9. ¿Qué función tiene? Descripción breve del puesto: Actividades diarias y constantes (horas aproximadas al día): Actividades periódicas o eventuales (horas aproximadas)

El gerenciamiento del área de ventas.

Las actividades diarias principalmente tienen que ver con reuniones con clientes para el cierre de las operaciones, la gestión del personal que incluye el seguimiento y la motivación de los asesores comerciales. Una vez por semana lidero la reunión que se lleva a cabo con el equipo de vendedores donde se revisa el rendimiento de cada uno, se evalúan los objetivos, se analizan las propuestas que del equipo surgen; en este espacio se plantean y se proponen soluciones a los problemas que hayan tenido lugar en la semana analizando los casos puntuales.

Mensualmente medimos el desempeño del área, con indicadores de ventas, unidades de productos vendidas por mes, unidades vendidas por asesor por mes y acumulado, formas de pago de las ventas realizadas, ventas acumuladas por tipología de producto. Este informe es analizado en una reunión por todos los gerentes de la dirección comercial.

Llevamos a cabo a comienzo de mes, de acuerdo al ICC (índice de costo de construcción) el ajuste en los precios de cada producto. Definimos como se van a direccionar las acciones de marketing para llevar a cabo la venta del producto objetivo de este mes, además de complementar los resultados del análisis de indicadores con planes de acción específicos para cada debilidad.

10. ¿Se plantean objetivos dentro del área?

Si, tenemos objetivos a nivel ventas por línea de producto, y a demás, cada vendedor tiene objetivos relacionados al rendimiento individual.

A los vendedores no se los mide por cantidad de ventas debido a la rigidez de este indicador sino que son medidos por cantidad de reuniones y llamadas conseguidas con clientes, ya que consideramos este es el camino que nos lleva al cierre de la venta.

11. ¿Cómo se evalúa el rendimiento del área comercial?

A través de los objetivos globales del área y los objetivos individuales de los vendedores, actualmente 40 unidades por mes para el área y 100 llamadas por semana y 10 reuniones semanales para cada asesor.

12. *¿Cómo crees tú que debería de ser el perfil de tu puesto?*

Sin duda quien lleve a cabo el gerenciamiento de esta área, deberá poseer un perfil comercial agresivo, habilidades de conducción y liderazgo y un pensamiento estratégico acorde a los objetivos organizacionales.

13. *¿Cuántas personas tienes a tu cargo?*

Dentro del área de ventas poseemos 13 vendedores, 2 agentes de contact center, 2 asesores legales, 2 coordinadores de equipo y un subgerente.

14. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

En lo personal debo capacitarme para poder llevar a cabo el proceso de comunicación con quienes tengo a cargo en forma más dinámica. Debo potenciar la capacidad de escucha como también el manejo de mis ansiedades.

15. *¿Tu desempeño es afectado por otro puesto o áreas?*

Si, fundamentalmente con las áreas que componen la dirección comercial.

16. *¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de selección de personal? ¿por qué?*

Si, actualmente el proceso de selección prioriza referidos, recomendados y familiares, no priorizando así los requerimientos específicos de cada puesto. Debido al crecimiento de la organización surgieron muchos puestos nuevos que fueron ocupados por personal no calificado para uno de ellos.

17. *¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?*

No poseo un equipo de vendedores especializados, no priorizamos la experiencia en el proceso de selección sino que enfocamos la búsqueda a aquellos que se adapten a la cultura organizacional. Esto genera vendedores que cumple mínimamente con los objetivos planteados alejándose del perfil común de un vendedor proactivo.

18. *¿Dispones del material necesario para llevar a cabo tus tareas?*

Si, poseemos un CRM (Gestar) a través del cual canalizamos nuestras actividades permitiendo gestionar nuestra base de datos y el rendimiento de todos los integrantes del área.

19. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones? ¿Por qué? ¿Qué mejorarías?*

Si, cada asesor comercial posee todos los materiales que el proceso de venta demanda. Actualmente nos encontramos mejorando los puntos de ventas debido a que estos no se alinean con la imagen empresarial.

20. *La misión o propósito de su empresa, ¿hace que Ud. sienta su trabajo importante?*

Si, ya que la misma se asocia con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dependiendo estos, de la capacidad de gestión de mi área.

Ventas se asocia directamente con el posicionamiento de la empresa a nivel país.

Entrevista abierta con Licenciada en RRHH, perteneciente al área administrativa:

1. ¿Quién es el responsable de seleccionar posibles candidatos para los puestos vacantes?
2. ¿Cuántos puestos de trabajo hay en la planta?
3. ¿La empresa cuenta con una manual de puestos donde se especifico la actividad que cada empleado debe realizar y cómo debe desempeñarse?
4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?
5. Podría explicar en detalle ¿cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la empresa?
6. ¿Cómo identifica y selecciona al personal para cubrir las necesidades de trabajo?
7. ¿Cómo se evalúa al personal dentro del área de ventas?
8. ¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?
9. ¿Tu desempeño es afectado por otro puesto o áreas?
10. ¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de selección de personal dentro de la organización?
11. ¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?
12. ¿Dispones del material necesario para llevar a cabo tus tareas?
13. ¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?
14. ¿En qué consiste tu trabajo? (Actividades diarias)
15. Cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa, ¿Recibe la inducción necesaria para desempeñar su labor?

1. *¿Quién es el responsable de seleccionar posibles candidatos para los puestos vacantes?*

El responsable de RRHH y sus colaboradores.

2. *¿Cuántos puestos de trabajo hay en la planta?*

Son 120 empleados contratados.

3. *¿La empresa cuenta con una manual de puestos donde se especifico la actividad que cada empleado debe realizar y cómo debe desempeñarse?*

Si, existe un manual de descripciones de puestos

4. *¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?*

Todas las búsquedas comienzan con un proceso de mailing interno donde se busca que los empleados recomienden candidatos.

A demás se publican las búsquedas en la página web de la empresa como también así en el facebook de la organización.

También poseemos un régimen de pasantías con determinadas facultades.

5. *Podría explicar en detalle ¿cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la empresa?*

Se concerta una entrevista con el candidato, la misma es llevada a cabo solo con el responsable de RRHH, luego los pre seleccionados son entrevistados por los gerentes o responsables del área. Una vez definido quien es el seleccionado se procede a informar a todos los entrevistados sobre la decisión tomada.

Luego se llevan a cabo los análisis pre ocupacionales.

6. *¿Cómo identifica y selecciona al personal para cubrir las necesidades de trabajo?*

Los requerimientos surgen de cada gerente, siguiendo con los procesos del área se completa una planilla de "solicitud de incorporación de personal" donde a partir de la cual RRHH lleva a cabo formalmente el proceso de búsqueda

7. *¿Cómo se evalúa al personal dentro del área de ventas?*

En la actualidad solo se evalúa a través de los indicadores de desempeño definidos por los responsables del área. Desde RRHH estamos planificando una evaluación de desempeño 360 que se llevara a cabo a partir del mes de noviembre de este año.

Luego del periodo de prueba de 3 meses RRHH monitorea el desempeño y adaptación de cada nuevo integrante del área.

8. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

El área es un área joven, solo existe desde hace dos años en la empresa por la tanto considero que le falta una mayor definición de objetivos, mayor profesionalización en los procesos que lleva a cabo y un mejor posicionamiento en la empresa.

9. *¿Tu desempeño es afectado por otro puesto o áreas?*

Si, se ve afectada por cada una de las áreas de la organización ya que son los gerentes quienes toman las decisiones finales en el proceso de selección, definición de salarios. La función principal del área es la de ser facilitadores ante los requerimientos organizacionales.

10. *¿Consideras que sería beneficioso contar con un manual de selección de personal dentro de la organización?*

Si, el mismo seria de gran ayuda para llevar a cabo procesos de selección que se relacionen con las necesidades de cada puesto, haciendo foco en las habilidades especificas que estos plantean. Nos permitirá llevar a cabo un proceso de selección más objetiva y profesional alineada con los objetivos organizacionales más que con la cultura de la misma

11. *¿Cuentas con el equipo idóneo para tu puesto?*

No, la única capacitada en RRHH soy yo, mi equipo se conforma por una administradora de empresas y un colaborador que no es profesional, recomendado por uno de los socios fundadores

12. *¿Dispones del material necesario para llevar a cabo tus tareas?*

Si, cuento con el CMR (gestar) que facilita la gestión de mis tareas sin embargo poseo ciertas limitaciones presupuestarias planteadas por la empresa para el desarrollo de mayor número de actividades motivacionales.

13. *¿La descripción de tu puesto se encuentra documentada?*

Si, existe una descripción de mi puesto.

14. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Actualmente me encuentro enfocada en la planificación para la futura implementación de la evaluación 360, independientemente de eso realizo las entrevistas requeridas por cada área, trabajamos en un proyecto que fomenta la comunicación institucional, organizamos eventos para empleados que tienen que ver con lo motivacional, la detección de necesidades y la futura gestión de capacitaciones, la inducción de los nuevos ingresantes, aquellas tareas administrativas referidas a los ingresantes (altas de afip etc.), llevamos a cabo encuestas de clima laboral y comunicación, tareas administrativas referidas a los salarios, liquidación de sueldo, calculo de horas extras, jornadas vacacionales etc., llevamos a cabo también el control de asistencia de los empleados, gestión de licencias, realizamos en cada desvinculación una encuesta llamada "de salida" donde se identifican los motivos por los cuales los empleados dejan su puesto como también aquellas propuestas de mejoras que de estas surjan.

15. *Cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa, ¿Recibe la inducción necesaria para desempeñar su labor?*

Si el proceso de inducción que lleva a cabo mi área se relaciona principalmente con la cultura organizacional, el resto de la empresa, la presentación con sus compañeros, informar sobre la misión, visión etc. Luego cada área se encarga de capacitar sobre los requerimientos específicos del puesto.

Entrevista abierta empleados del área administrativa y de recepción:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
2. ¿Cómo llego a la misma?
3. Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación al puesto?
4. ¿En qué puesto se desempeña?
5. ¿En qué consiste tu trabajo? (Actividades)
6. ¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?
7. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?
8. ¿Consideras que existe una clara definición de funciones en tu área?
9. ¿Sabe lo que se espera de Ud. en el trabajo?
10. ¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?
11. ¿Necesitas experiencia?
12. ¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados del área de recepción.

Recepcionista N°1

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

Tres años.

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Por mi hermano que trabaja acá.

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

Al principio no sabía bien que tenía que hacer, pero después me fueron explicando y así me adapte.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

Soy recepcionista.

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

De todo un poco. Desde tramitar la correspondencia hasta atender los llamados telefónicos, pasando por la recepción de documentos, la gestión de la agenda y el archivo de papeles; las funciones son muy variadas.

6. *¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Sí, no me costo.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Sí, tengo lo necesario para poder realizar mi trabajo.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

Considero que mi puesto no requiere de una clara enunciación de las funciones, ya que esta implícito lo que debo hacer.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Calculo que sí, yo realizo mis actividades diariamente y no he tenido ningún problema o llamado de atención por hacerlo incorrectamente.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Para poder ejercer mi puesto se necesita tener conocimientos de algunos programas de Office, como por ejemplo Word y Excel, como así también tener un buen manejo de la comunicación y causar buena apariencia y disposición.

11. *¿Necesitas experiencia?*

No.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

No sé, está bien todo, yo estoy bien así.

Recepcionista N°2

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

Un año.

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Por un compañero de trabajo, me dijo que estaban buscando a alguien para el puesto y él presento mi CV.

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

El primer día que comencé a trabajar me explicaron más o menos lo que tenía que hacer y el resto lo fui aprendiendo a medida que iba desempeñando las tareas.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

En el puesto de recepción.

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Mi trabajo consiste en recibir personas, llamados, correspondencias, sellado y firmado de lo recibido, entregar documentos a quienes lleguen personalmente a buscarlos, recibir faxes, mensajes por teléfono.

6. *¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Sí.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Sí, son las apropiadas.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

No están definidas en ningún documento, sólo se transmiten verbalmente entre los empleados.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Si, esta sobrentendido lo que tengo que hacer y lo que se espera de mí.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Se requiere capacidad de organización, un buen manejo de las habilidades interpersonales, conocimientos de atención al cliente y capacidad de organización.

11. *¿Necesitas experiencia?*

No, muchas de mis funciones las aprendo sobre la marcha, no es necesario tener experiencia en el puesto para desempeñarlo correctamente.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

Al ingresar a la empresa me gustaría recibir lineamientos de lo que debo hacer, porque al comienzo me sentí un poco perdida con el desempeño de las actividades.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados del área de administración.

Ejecutivo de tramitación y cadetería N°1

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

4 años.

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Por medio de un conocido que trabaja en la empresa, él me menciona que había un puesto vacante para cubrir en el área de administración y como tengo conocimientos en el área me entreviste con la Licenciada en Recursos Humanos.

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

Me instruyo una compañera de trabajo.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

Ejecutivo de tramitación y cadetería.

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Realizar todo tipo de trámites administrativos en distintos organismos públicos y privados y archivar toda la documentación de los proveedores de la empresa.

6. *¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Al comienzo estaba un poco perdido con las actividades a realizar, pero con el paso del tiempo no tuve ningún inconveniente en acomodarme al puesto.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Sí.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

Las tareas y funciones no se encuentran documentadas en ningún lado, pero sé lo que tengo que hacer cada día.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Hago lo que me piden en el momento.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Manejo de paquete office, manejo de internet, tener conocimientos sobre tareas administrativas, tener habilidad para saber tomar decisiones en cuanto a la asignación de prioridades de pagos.

11. *¿Necesitas experiencia?*

No, pero la experiencia y conocimientos adquiridos en mi otro trabajo me ayudaron a desempeñarme y adaptarme más fácilmente en este puesto.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

Considero que en lo que respecta mi puesto no propondría ninguna mejora porque las condiciones son las apropiadas.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados del área de administración.

Encargado de proveedores N°2

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

8 meses.

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Presente mi CV personalmente en la empresa ya que tengo un conocido trabajando en la misma.

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

Sí, me capacito el Gerente de Administración.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

Encargado de Proveedores.

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Mi trabajo es muy diverso, controlo remitos con facturas y órdenes de compra, emito pagos a proveedores, atiendo proveedores, emito informes de obra comparando lo real con lo presupuestado, tomo decisiones diarias relacionadas a la gestión de los proveedores (autorización de pagos, montos chicos por lo general, negociación de pagos, modalidad de pagos)

6. *Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Mas o menos, pero la capacitación que recibí al entrar me fue de gran ayuda para instalarme en el puesto.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Considero que sí.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

Sí.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Sí, dentro de la cadena de mando mi puesto esta supervisado por el Gerente de Administración que frecuentemente me va diciendo y ayudando con las tareas y funciones.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Yo estoy en mi último año de Contador público, y por sentado que se requieren conocimientos informáticos y manejo de internet.

11. *¿Necesitas experiencia?*

Sí, es un puesto que requiere tener experiencia en puestos similares.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

Soy relativamente nuevo, me parece que no tengo ninguna propuesta de mejora para hacer todavía.

Respuestas a las entrevistas realizadas a los empleados del área de ventas.

Vendedor N°1

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

2 meses.

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Referido por un familiar que trabaja en la empresa.

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

Si recibí la capacitación de todos los productos y del sistema operativo y continuamente tenemos capacitaciones sobre el sector inmobiliario y sobre temas de la actualidad que competen con el trabajo diario del puesto.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

Asesor comercial.

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Comercialización de productos inmobiliarios, administración y crecimiento de la cartera de clientes.

6. *¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Si, el grupo humano ayuda mucho para poder adaptarme.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Esta pregunta va muy relacionada a la pregunta anterior. El grupo ayuda mucho y la empresa te da todas las herramientas para que el cumplimiento de las funciones sea más ameno.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

Si hay una clara definición del puesto de trabajo y funciones de cada uno. Pero también existe la posibilidad de trabajar a la par de directivos y altos mandos lo que permite un mayor aprendizaje y una relación más humana con los niveles jerárquicos.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Si, creo que fundamentalmente tener la capacidad de poder lograr los objetivos diarios, adaptarme diariamente a las necesidades de la empresa y mantener el excelente clima laboral acompañado del crecimiento de la empresa junto con mi crecimiento profesional.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Los conocimientos fundamentales los adquirí en la capacitación que son principalmente conocer los productos de la empresa, luego resta tener la capacidad para poder transmitirle al cliente la confianza y las bondades de la empresa.

11. *¿Necesitas experiencia?*

Si, creo que es fundamental haber tenido experiencia en el contacto con gente y haber tenido algún contacto en el área comercial.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

La constancia y poner objetivos propios alcanzables.

Vendedor N°2

1. *¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

3 años y medio

2. *¿Cómo llego a la misma?*

Referido por un conocido del área de administración

3. *Al ingresar a la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación?*

Si, sobre los emprendimientos y manejo de las herramientas del sistema operativo que se utiliza para realizar las tareas del día.

4. *¿En qué puesto se desempeña?*

Ventas

5. *¿En qué consiste tu trabajo?*

Asesoramiento comercial a clientes sobre los diferentes emprendimientos de Grupo Edisur, asesoramientos sobre conveniencias y financiaciones. Todo para lograr un total convencimiento del cliente al realizar la compra.

6. *¿Logro adaptarse con facilidad a la empresa?*

Sí, no encontré ningún inconveniente en poder reconocer los valores y los métodos de trabajo, además coexiste una buena atmosfera laboral.

7. *¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de tus funciones?*

Como todo trabajo no siempre existen las condiciones ideales, pero se están logrando cambios muy importantes que apuntan a optimizar las funciones del día a día.

8. *¿Considera que existe una clara definición de las funciones en tu área?*

Sí, la venta es el fin común de nuestra área, quizás en la búsqueda de la venta algunos procesos no son claros.

9. *¿Sabe lo que se espera de Usted en el trabajo?*

Sí, cumplimiento de objetivos, ventas.

10. *¿Qué conocimientos específicos se requieren en tu puesto?*

Creo que la capacitación de un vendedor esta en el día a día, conociendo nuestros prospectos y entendiendo las posibilidades del mercado basándonos en la información que podemos, hoy fácilmente, conseguir a través de diferentes medios. Sin duda y no menos importante hay complementos como cursos y carreras que son importantes en la vida de un vendedor para adquirir los conocimientos específicos. Los conocimientos a resaltar pueden ser la escucha activa, procesos de comunicación. Y sin duda la actualidad del mercado inmobiliario.

11. *¿Necesitas experiencia?*

Vendedor no se nace, se hace. Por lo cual entiendo que uno puede adquirir experiencia en el día a día. No es necesario experiencia para vender. Esto es una observación muy personal.

12. *¿Qué sugerirías para cumplir mejor con tu trabajo?*

No creo que haya una sugerencia específica para cumplir mejor mi trabajo, las herramientas están, tenemos los mejores desarrollos de Córdoba en el mercado inmobiliario. Por lo cual las sugerencias creo que apuntan, en mi caso, a la motivación que se pueda dar desde los mandos superiores. Buscando generar posibilidades de crecimiento laboral. Esta motivación inyecta una suerte de adrenalina en un vendedor para buscar destacarse en base a un fin concreto, no solo vender, sino proyectar su vida laboral.

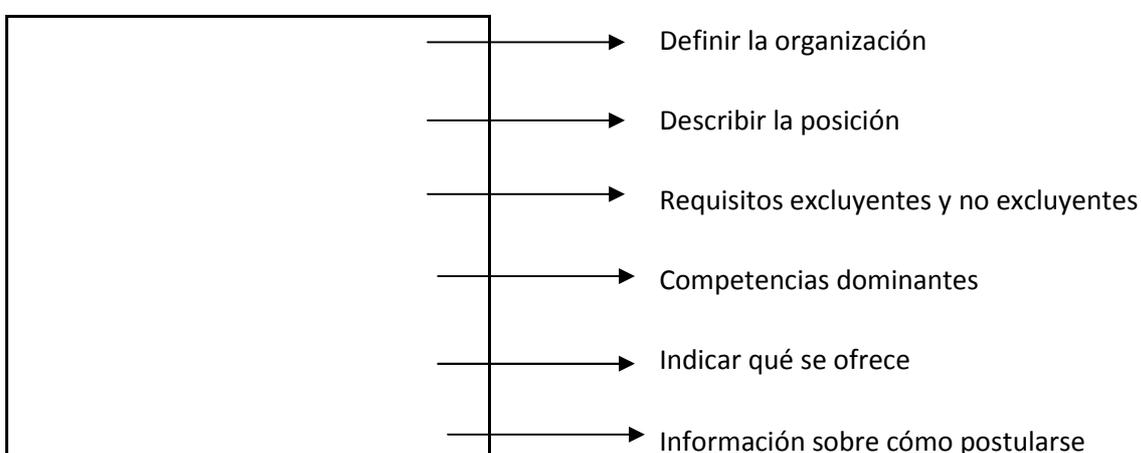
9.2 Anexo 2: Guión para la entrevista

1. ¿Cuáles son las actividades que desarrollas habitualmente en la jornada laboral?
2. ¿Qué otras actividades desarrollas en tu trabajo?
3. ¿Qué tipo de procedimientos aplicas en el desarrollo de estas actividades?
4. ¿Cuál de estas actividades requiere más tiempo?
5. ¿Cuáles son, bajo tu punto de vista, tus responsabilidades en tu trabajo?
6. ¿De todas las actividades que haces, cuál consideras que no deberías desarrollar tú?
7. Describe las tareas que desarrollas todos los días
8. ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que utilizas habitualmente?
9. ¿Es fundamental el trabajo en equipo para el trabajo que desempeñas?
10. ¿Qué conocimientos destacarías para el correcto desarrollo de tu trabajo?
11. Describe un día habitual en tu jornada laboral.

Recordar al realizar la entrevista:

- ✓ Identificar a quienes se entrevistarán
- ✓ Establecer una agenda. Prever tiempos y lugar
- ✓ Generar un clima de confianza
- ✓ Explicar los objetivos y acciones de lo que se hará.
- ✓ Registrar por escrito todas las informaciones
- ✓ Evitar exponer sugerencias o críticas referentes a la manera en que el trabajo se este efectuando
- ✓ Agradecer la colaboración y el tiempo

9.3 Anexo 3: El anuncio, partes indispensables



9.4 Anexo 4: Modelo de requerimientos

Requerimientos (vendedor)

FACTORES	IMPRESINDIBLES	DESEABLES
Características ✓ Edad ✓ Estado Físico ✓ Imagen	-Persona madura -Resistente a la fatiga, viajes... -Buena Presencia	-Franja de entre los 28 y los 35 años.
Formación	-Buenas calificaciones en asignaturas de matemática, física, comunicación social.	-Diplomatura o licenciatura en carreras de ciencias.
Experiencia	-Un año en ventas	-Cartera de clientes en sector de la construcción
Aptitudes	-Habilidad para comunicarse -Habilidad para redactar informes técnicos	-Capacidad para comunicarse con personal técnico. -Orientación al cliente.

Personalidad	-Estable -Constante -Resistente a la frustración -Motivación de logro	-Iniciativa -Alta capacidad de trabajo
Otros	-Permiso de conducir -Disponibilidad para viajar y pasar días fuera de su domicilio habitual.	-Aceptación de horarios irregulares.

Requerimientos (administración)

FACTORES	IMPRESINDIBLES	DESEABLES
Características ✓ Edad ✓ Estado Físico ✓ Imagen	-Persona responsable -Buena presencia	-Franja de entre los 26 y los 35 años
Formación	- Contador Público y/o Licenciado en Administración de Empresa. -Conocimientos informáticos -Manejo intermedio de inglés	-Se valorará pos grado afín.
Experiencia	Por lo menos dos años liderando áreas de administración.	
Aptitudes	-Capacidad de planificación -Capacidad resolutive -Capacidad de liderazgo -Habilidad analítica. -Capacidad para establecer relaciones interpersonales.	-Proactividad -Desarrollo de personas -Ordenada
Personalidad	-Iniciativa -Proactividad Orientación al logro y los objetivos	-Alta capacidad de trabajo -Organización -Motivación -Estabilidad emocional, autocontrol

9.5 Anexo 5: Formulario de entrevista laboral

FORMULARIO DE ENTREVISTA LABORAL

Nombre:

Fecha:

Puesto:

1- Personales

-¿Cuál es su nombre?

-¿De dónde es?

- ¿Cómo está compuesta su familia?

- ¿Cómo es su relación con la misma?

- ¿Con quién vive actualmente?

- ¿Cuál es su estado civil?

- ¿Cómo es su vida social?

- ¿Hace algún deporte o actividad extra office?

-¿Cuáles considera que son su habilidades?

2- Experiencia Laboral

✓ *Si tuvo experiencia anterior:*

- Cuente brevemente cual fue/fueron sus experiencias laborales anteriores

- ¿Siente que lo han preparado para este puesto?

- ¿Cuáles siente Ud. Que han sido sus logros en el anterior puesto?

- ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?

- ¿Y con su jefe?

- ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo motivaron a alejarse de su anterior puesto?
- ¿Cuáles es la motivación más grande para Ud. A la hora de ir a trabajar? (crecer, aprender, seguridad económica, etc....)
- ¿Vivió alguna situación desagradable? ¿Cómo la manejó?
- ¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?
- ¿Qué piensa Usted que podrá lograr, obtener o hacer en este empleo o en esta organización?
- Si se incorpora a la organización ¿Qué aportaciones le haría a la misma?
- ¿Le gusta más trabajar en equipo o sólo?

✓ ***Si no tuvo Experiencia:***

- ¿En qué tipo de empresa le gustaría trabajar?
- ¿Cuáles son sus prioridades a la hora de buscar empleo?
- ¿Porqué le gustaría obtener este empleo?

3- Estudios

- ¿Está conforme con la carrera que eligió?
- ¿Le gusta el ejercicio de la misma?
- ¿Coincide la práctica laboral de su carrera con la que Ud. Imaginó al elegirla?
- ¿Cuáles son las materias que más le han gustado, y cuales las que menos? ¿Por qué?
- ¿En qué cree que debería profundizar sus estudios para poder llevar adelante el puesto ofrecido?
- ¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios de alguna manera?
- Hábleme de su formación complementaria ¿Qué le motivo a realizarla?
- ¿Qué idioma conoce y a qué nivel?

4- Generales

- ¿Cómo se describiría a Ud. Mismo?

- ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿Cómo se ve a usted mismo de aquí a 2, 5 años?
- ¿Por qué cree que lo deberíamos elegir para este puesto?
- ¿Cuándo siente que ha logrado sus objetivos laborales o personales?
- ¿Cómo intenta llegar a ellos?
- ¿Qué logros personales le han dado gran satisfacción?
- ¿Cuál sería el empleo ideal para Ud.?
- ¿Dónde le gustaría estar de acá a 5 años?
- ¿Qué planes tiene para superarse en el futuro?
- ¿Cuáles son sus aspiraciones económicas?

9.6 Anexo 6: Formato de referencias laborales

**FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS
LABORALES**

NOTA: Las referencias que debe suministrar el aspirante deben hacer relación a los (2) últimos empleos.

Fecha:	
Nombre del Candidato:	
Documento de identidad:	
Cargo al que aspira:	
Nombre quien da la información:	
Cargo:	
Empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	

<p>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas:</p> <p>Cargos:</p> <p>De:</p> <p>A:</p>	<p>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</p>
<p>Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:</p> <p><input type="checkbox"/> Prestación de Servicios</p> <p><input type="checkbox"/> Indefinido</p> <p><input type="checkbox"/> A Término Fijo</p> <p><input type="checkbox"/> Empresa Temporal</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica</p>	<p>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Razones:</p>
<p>Descripción de las relaciones con Jefes y Superiores:</p>	<p>Descripción de las relaciones con los Compañeros:</p>
<p>Motivo del retiro:</p> <p><input type="checkbox"/> Voluntario</p> <p><input type="checkbox"/> Despido sin Justa Causa</p> <p><input type="checkbox"/> Por finalización del contrato</p> <p><input type="checkbox"/> Despido Justa Causa</p>	<p>¿ Tuvo personal?: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:</p>
<p>Aspectos a calificar:</p> <p>a) Compromiso y lealtad con las personas.</p> <p>b) Responsabilidad.</p> <p>c) Calidad de su trabajo.</p> <p>d) Trabajo en equipo.</p>	<p>¿Volvería a contratar al candidato en su empresa?:</p> <p>Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué?</p>
<p>¿Recomienda al candidato para ser vinculado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>	

--

Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria Si ____ No ____

Verificado por:	Aprobado por:

9.7 Anexo 7: Sistema de valoración de candidatos

MODELO

Informe de los candidatos

Apellido y Nombre:.....

Puesto:.....Fecha:.....

Criterios de valoración	Elementos de Valoración	Ponderación
Formación	Formación General	
	Formación Específica	
	Formación complementaria	
	Otros elementos de valoración	
Experiencia	Experiencia General	
	Experiencia Específica	
Área Motivación	Motivo central de postulación	
	Visión del puesto y la organización	
	Intereses respecto a la actividad	
	Motivación para el área	
Área de la personalidad	Capacidad de análisis	
	Capacidad de relación	
	Habilidad para comunicar ideas y pensamientos	
	Seguridad personal	
Área laboral	Capacidad de Iniciativa	

Capacidad para dirigir y coordinar	
Orden	
Modo de comunicarse	
Intereses profesionales	
Competencias personales para el desenvolvimiento profesional	

Calificación general para el puesto

(Comentario final sobre la valoración del candidato y su grado de adecuación al puesto.)

*(El seleccionador clasificará los elementos de valoración por orden de importancia y procederá a su ponderación, es decir, qué peso específico tiene cada uno de estos elementos en la valoración de cada candidatura)

CONFORMIDAD DE PROCESO DE INDUCCIÓN

El responsable de Recursos Humanos, Sra.:

.....
.....

constata que el Sr. / Sra.:

.....
.....

en calidad de nuevo empleado de la empresa, ha recibido el proceso de inducción correspondiente, en donde se le ha informado sobre sus funciones, responsabilidades, lugar y horario de trabajo, presentación general de la empresa y de sus compañeros.

Además, ha recibido una copia del Manual de Bienvenida, teniendo ahora la responsabilidad de lectura y conocimiento de las normas y pautas de cumplimiento de la empresa.