

A mi papá y mi tío por darme la posibilidad económica de estudiar

A mamá, Nano y Sol, por ayudarme a ponerle onda

Agradezco este trabajo a:

María Sol Marín, una incansable promotora de ideas, una máquina de incentivar personas, una enamorada de la RSE, y lo más importante, una excelente persona. Gracias por encontrar un espacio de tu día, el cual necesitaría 58 horas, para ayudarme en la mía.

Rosa Pobor, otra persona que necesita más de 24 horas y así y todo, nuevamente, encontró espacios para mí.

Pinturerías FIMA organización que me abrió sus puertas para permitirme ponerle un fin a esta etapa de la vida. Por su información, por su disposición y por su tolerancia. A sus directivos, ya que no siempre es fácil conocer lo que sus empleados tienen para decir, y a sus empleados, ya que no es fácil tener que expresarse respecto a su empresa. Muchas Gracias.

Raya Publicidad y Punto, por su ayuda técnica haciendo que mis diseños se vean mejor!.

Leo, por ser un gran cadete de tesis!.

Cari, por los mil mensajes y llamados, por su colaboración desinteresada, por ser una amiga única.

Naty, por responder una y otra vez a mis preguntas, por sus mensajes de aliento, por sus libros, por sus ejemplos, y principalmente, por su amistad.

Rossana Malaman, por aparecer cuando parecía que nadie me escuchaba del otro lado.

Ascanelli S.A, Frigorífico Maldonado, Bomberos Voluntarios Río Tercero, Tarjeta Naranja, Casa El-De, por abrir sus puertas a lo largo de mi carrera y permitirme llegar hasta acá.

Tío Oscar, por arreglarme la compu millones de veces.

Lea, por ser mi amiga y además, en más de una oportunidad, mi compañera de carrera.

A **mi familia**, porque con el sólo hecho de existir hacen que mi vida sea feliz.

A ellos, y a **muchos amigos** que me alentaron en la tarea de estos últimos laaaaaaargos años.

Río Tercero, agosto de 2013

***IMPLEMENTACIÓN DE PRINCIPIOS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EL
SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RRHH (PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL) EN PINTURERÍAS FIMA.***

INDICE

RESUMEN	3
Palabras Clave	5
INTRODUCCION	7
Objetivos de la Investigación	10
CAPITULO I - SUBAREA DE PROVISION DE PERSONAL	
I- 1. Pasos Previos al Proceso de Reclutamiento y Selección.....	11
I. 1. 1. Motivos por los que se requiere personal en las empresas.....	11
I. 1. 2. Planeación y requerimientos para la selección de personal.....	11
Análisis de puestos.....	12
Obtención de información sobre análisis de puestos.....	13
I- 2. Etapa de provisión.....	14
I. 2. 1. Reclutamiento.....	14
Canales de reclutamiento.....	14
Formas de solicitud de empleo.....	19
I. 2. 2. Selección.....	19
Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.....	20
Paso 2: Pruebas de Idoneidad.....	24
Paso 3: Entrevista.....	27
Paso 4: Verificación de datos y referencias.....	34
Paso 5: Examen Médico.....	35
Paso 6: Entrevista con el supervisor.....	36
Paso 7: Descripción realista del puesto.....	37
Paso 8: Decisión de contratar.....	37
I. 2. 3. Inducción y Orientación.....	38
Capacitación.....	39
Seguimiento.....	41
CAPITULO II - CULTURA ORGANIZACIONAL	
II - 1. Aspectos Generales.....	42
II. 1. 1. Definición.....	42
II. 1. 2. Cultura dominante y subculturas.....	42
II. 1. 3. Dimensiones de la cultura organizacional.....	43
II - 2. Formación, mantenimiento y asimilación de la cultura.....	45
Cultura ética.....	47
Cultura de la velocidad.....	48

II. 2. 1. Socialización y cultura.....	48
II - 3. Tipos de culturas.....	50
II - 4. Funcionalidad de la cultura.....	51
II - 5. Cambio.....	52
II. 5. 1. Las barreras del cambio.....	54
II. 5. 2. Fusiones, adquisiciones y la cuestión cultural.....	55
CAPITULO III - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
III - 1. Concepto.....	57
III - 2. Aplicación de la RSE.....	58
III - 3. Stakeholder o partes interesadas.....	59
III. 3. 1. Stakeholders de la organización. Clasificación y acciones positivas hacia los mismos.....	61
III - 4. Redes.....	69
CAPITULO IV - PINTURERIAS FIMA	
IV - 1. Análisis Institucional.....	71
IV - 2. Diagnóstico.....	76
IV. 2. 2. Análisis y resultados de administración de encuestas y entrevista.....	77
CAPITULO V – MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PINTURERIAS FIMA	
V - 1. Lineamientos del proceso estandarizado de Provisión de Personal con Principios de RSE para Pinturerías FIMA.....	98
V - 2. Objetivos de aplicación del manual de provisión de personal.....	99
V - 3. Propuesta de Intervención.....	100
Etapa 1: Análisis de puestos (paso previo al proceso de provisión).....	104
Etapa 2: Reclutamiento.....	110
Consideraciones respecto a otras fuentes de reclutamiento.....	121
Etapa 3: Selección.....	121
Etapa 4: Inducción y orientación al ingreso.....	153
CONCLUSIONES.....	159
BIBLIOGRAFIA.....	162
Anexo I.....	165
Anexo II.....	173
Anexo III.....	177
Anexo IV.....	241

Implementación de principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el subsistema de Provisión de RRHH (Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal) en Pinturerías FIMA.

Resumen

El propósito del presente trabajo es que la RSE se asuma como una decisión institucional encuadrada dentro de la estrategia organizativa dejando de expresarse como acciones individuales. Para ello, se creó un procedimiento estandarizado de selección de personal, incorporando los principios de RSE en el subsistema de provisión de RRHH (Reclutamiento, selección e inducción de personal) permitiendo fortalecer dicha internalización de principios socialmente responsables a la cultura organizacional.

La investigación se desarrolló en Pinturerías FIMA y se utilizaron como técnicas de recolección de datos: una entrevista al director de la empresa y encuestas a la totalidad de los empleados de la misma, dando lugar a un estudio mixto.

El alcance de la investigación se puede clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria permitió recabar información para conocer e identificar en qué consiste el proceso de selección de personal, la RSE y la cultura organizacional; y qué tipo de acciones respecto a dichas temáticas se realizan en la empresa de intervención. Por su parte, la investigación descriptiva permitió tomar los datos obtenidos a través de la investigación exploratoria y articularlos a la recopilación de testimonios, generando la identificación de necesidades o problemas concretos, materia prima para el proyecto de intervención.

Como resultado de este trabajo, se pueden observar a lo largo del mismo cinco capítulos:

El primero representa la columna vertebral de la disciplina en estudio, permite la introducción al sistema de provisión de personal, estableciendo los procesos necesarios para la incorporación de un candidato adecuado según los requerimientos del puesto vacante.

En el segundo capítulo se trabaja la Cultura Organizacional, personalidad de la empresa que constituye el marco de percepción de valores y comportamientos aceptados y reconocidos por todos sus miembros. Dicho perfil demuestra

cuáles son las dimensiones que la empresa fomenta, demostrándola como distanciada o aferrada al poder; temerosa u osada frente a la incertidumbre; individualista o colectiva; con predominio de lo masculino sobre lo femenino.

En el tercer capítulo se desarrolla la temática de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo que implica que la organización dirija y gestione sus actividades más allá de las obligaciones legales, contractuales y reglamentarias, contribuyendo al desarrollo sostenible.

El cuarto capítulo se refiere a la organización en estudio y arroja como resultado su conocimiento y análisis desde la perspectiva de la cúpula gerencial y el staff operativo.

Por último, la quinta sección exhibe la propuesta de intervención objeto de este trabajo, cuyo contenido consta en una guía estandarizada de selección de personal adaptada a la situación actual de Pinturerías FIMA nutrida de principios de RSE. Lográndose así dos propósitos, introducir la RSE al núcleo estratégico organizacional y construir los cimientos de una nueva cultura integradora.

Palabras clave

Análisis de puestos: procedimiento que tiene por objeto definir las características de los mismos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar.

Capacitación al ingreso: herramienta que nutre el proceso de inducción, con la cual se busca proveer al nuevo empleado de conocimientos que le permitan ejecutar correctamente sus funciones.

Cultura Organizacional: presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que sus miembros tienen de ella y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la empresa.

Descripción de puestos: explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Indicadores de RSE: herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planteamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa.

Inducción: etapa que representa el final del proceso de selección y la llegada del nuevo integrante a la organización.

Reclutamiento: proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Redes: estructuras policéntricas, constituidas por organizaciones del primer, segundo y tercer sector, cuyo fin se basa en ofrecer soluciones a los problemas sociales estructurales que obstaculizan el desarrollo de la sociedad, y la continuidad y/o mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa comunidad.

RSE (Responsabilidad Social Empresarial): forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales

compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Selección: serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Inicia en el momento en se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de los candidatos y finaliza cuando la persona ha cumplimentado todos los pasos que lo habilitan para ser integrado en la organización.

Socialización: proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Stakeholders: todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tiene interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos y/o indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresarias.

Subsistema de Provisión de RRHH: tiene por objeto efectuar las provisiones de recursos humanos determinadas por el subsistema de previsión, para cumplir con los requerimientos de personal de los demás sistemas de la empresa. Para que el funcione bien está dividido en tres subsistemas que son: reclutamiento, selección e inducción de personal.

INTRODUCCION

Desde mediados del siglo pasado la responsabilidad social empresarial (RSE) se abordaba en forma discontinua y con corrientes extremistas. Mientras una postura sostiene la incompatibilidad de los objetivos sociales con los económicos, la otra, contraria por supuesto, reconoce la compatibilidad entre ambos.

El enfoque netamente financiero considera que la única obligación de la empresa es hacia sus propietarios o accionistas, mientras que la postura socialmente responsable fomenta la posibilidad de generar valor a todos los partícipes o interesados en la compañía.

Actualmente, importantes cifras demuestran la importancia que reviste la consideración de aspectos sociales y medioambientales en la manera de orientar los negocios y tomar las decisiones, creando valores económicos y sociales contribuyentes a generar culturas nuevas, inclusión social y la construcción de una sociedad mejor.

En consecuencia, con la aplicación e intensificación de las prácticas responsables por parte de las empresas, crece la publicación y la información sobre la RSE y sus resultados, dando lugar al desarrollo paralelo del interés académico y la elaboración de estudios e investigaciones sobre el tema.

La comprobación de la conveniencia organizacional y medioambiental de actuar socialmente responsable; el objetivo de integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera licenciatura en RRHH; y la situación actual de la organización Pinturerías FIMA de inmersión en un proceso de cambio cultural -donde el eje fundamental para el éxito de su concreción es la internalización de valores socialmente responsables a su empresa- dieron lugar a que la temática de interés de este estudio derive en acciones institucionales de RSE y la asociación de las mismas al manejo estratégico y operativo de sus RRHH.

Por lo antes expuesto, es que el objetivo de este trabajo consiste en proporcionar a la organización Pinturerías FIMA la posibilidad de amalgamar la RSE con su núcleo central de negocio por medio de un procedimiento estandarizado de selección de personal e inducción en sentido amplio (reclutamiento, selección e inducción de personal) con la incorporación de

principios de RSE en el Subsistema de Provisión de RRHH para fortalecer la internalización del valor de ser *socialmente responsables* y dar continuidad a las acciones y emprendimientos comprometidos.

Para la concreción del trabajo se plantean medios de ayuda e investigación que consisten en saber:

- ¿En qué consiste la RSE?
- ¿Cuáles son los elementos que la constituyen?
- ¿En que radican sus principios e indicadores?
- ¿Cómo sería la factibilidad de implementar un proceso de selección de personal con principios de RSE en Pinturerías FIMA?,
- ¿Cómo se relacionará la RSE, el subsistema de provisión de personal y la cultura organizacional para concretar nuestro objetivo?

El interés prioritario de esta intervención consiste en efectuar un aporte sustancial en el amalgamamiento de las acciones de RSE que lleva a cabo la organización Pinturerías FIMA en el núcleo central del negocio, brindar la posibilidad de mutar de acciones individuales a estrategias organizacionales que fortalezcan sus valores y cambios culturales. Esta contribución permite, por un lado, renovar el compromiso de la empresa hacia la comunidad, su entorno y sus públicos de interés, y por el otro, más específico, acceder a ampliar el área de aplicación de RSE dentro de la misma.

En base al objetivo de la intervención es que el presente trabajo se nutre de tres capítulos conceptuales que permiten conocer las temáticas a implementarse y dos capítulos prácticos y de diagnóstico los cuales se vincularán a los anteriores.

En el primer capítulo se desarrolla la conceptualización del área de provisión de personal, constituida por las subáreas de Reclutamiento, Selección e Inducción. En el segundo capítulo se trabaja la cultura organizacional, reconociendo sus elementos constitutivos y sus posibilidades para el cambio. En el siguiente apartado se da a conocer la RSE, su relevancia, sus grupos de interés y las diversas opciones para su implementación.

El capítulo cuatro presenta la organización en estudio, las herramientas implementada para su conocimiento, los resultados obtenidos y el análisis de los mismos. El final del trabajo, capítulo cinco, se sustenta de la intervención

propuesta para Pinturerías FIMA, la cual se basa en la elaboración de un procedimiento estandarizado para la selección de personal con inclusión de principios de RSE.

La generación de este instrumento reviste su importancia en que proporciona a la empresa una herramienta de apoyo y guía para desempeñar mejor el proceso de búsqueda de personal, desempeñando la tarea de forma eficiente, efectiva y responsable, logrando a su vez, que el nuevo miembro de la organización entienda este principio o valor como fundamental para Pinturerías FIMA.

Como efecto colateral, el deseo de quien realiza este manual, es que el instrumento sirva de inspiración para que la organización emprenda prácticas creativas para el fomento de un ambiente de trabajo productivo y participativo, y por qué no, tener una base que sea de utilidad para ampliar la RSE en otras áreas.

Objetivos de Investigación

Objetivo General:

- Proporcionar a la organización Pinturerías FIMA la posibilidad de amalgamar la RSE con su núcleo central de negocio, por medio de un procedimiento estandarizado de selección de personal e inducción en sentido amplio (reclutamiento, selección e inducción de personal) con la incorporación de principios de RSE en el Subsistema de Provisión de RRHH para fortalecer la internalización del valor de ser *socialmente responsables* y dar continuidad a las acciones y emprendimientos comprometidos.

Objetivos Específicos:

- Identificar, describir y analizar en qué consiste la RSE y los principios e indicadores de RSE relacionados con el proceso de provisión de personal.
- Analizar el área en la cual se desarrollará la iniciativa de implementación de estándares y/o indicadores de RSE en el subsistema de provisión.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta Pinturerías FIMA para la implementación de nuestro proyecto.
- Delimitar, exhaustivamente, las necesidades organizacionales respecto de la presente propuesta de intervención.
- Planificar los pasos necesarios para la consecución de la intervención.

CAPITULO I

SUBÁREA DE PROVISIÓN DE PERSONAL

I- 1. Pasos Previos al Proceso de Reclutamiento y Selección

I. 1. 1. Motivos por los que se requiere personal en las empresas.

La planificación y proyección de personal en la organización implica detectar las necesidades futuras de empleados. Los planes a corto plazo deberán indicar los puestos necesarios a cubrir con inmediatez, y los de largo plazo, la situación de los recursos humanos en general; vacantes, necesidades de formación, promociones, etc. Las causas que provocan la demanda de personal, habitualmente, se resumen en tres áreas:

CAUSAS QUE PROVOCAN DEMANDA DE PERSONAL		
CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
Factores económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones y renunciaciones
Elementos sociales, políticos y legales	Ventas y pronósticos de producción	Rotación y ausentismo
Cambios tecnológicos	Nuevas líneas y productos	Despidos
Competencia	Reorganización y diseño de puestos	Muerte

Figura 1: Causas de demanda de personal¹

I. 1. 2. Planeación y requerimientos para la selección de personal.

Definidos los planes de negocio a mediano y largo plazo, surge en la empresa la necesidad de contar con las personas convenientes, en el momento oportuno. Prevenir el personal necesario y contar con él al momento adecuado, ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos generales.

¹ NESTOR RASELLO Y ZULIANI VERONICA. Reclutamiento y Selección (versión preliminar). Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en RRHH. Cba., 2008. Pág. 19

Para conocer si realmente se cuenta con el personal adecuado, tanto en cantidad como capacidad, es necesario delimitar las expectativas de la empresa en cuanto al mismo, comparando los inventarios de personal; herramienta donde se detallan la cantidad de trabajadores, las habilidades, capacidades y conocimientos que los mismos poseen; con las descripciones y los análisis de puestos.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es un procedimiento compuesto por dos herramientas, la descripción de puestos, la cual brinda por escrito los deberes, las condiciones de trabajo y los aspectos relevantes de cada uno de ellos; y la especificación de puestos, la cual implica el detalle de las particulares que debe poseer la persona que ocupe dicho puesto.

Es menester, que las descripciones tengan todas el mismo formato para poder preservar la compatibilidad de los datos. Se recomienda que esta descripción cuente con, datos básicos, un resumen del puesto, las condiciones de trabajo y las aprobaciones². Entre los datos básicos se encuentran:

- Fecha. Dato relevante para determinar si la información se encuentra actualizada.
- Datos de la persona que describió el puesto.
- Localización. Departamento, división, turno, etc., en que se ubica el puesto.
- Jerarquía.
- Supervisor. Persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto.

El resumen del puesto, por su parte, sintetiza las actividades que se deben desempeñar, mientras que las condiciones de trabajo, describen el modo de operarlas, representan los horarios, riesgos, necesidades de viajar, condiciones físicas en que se debe desempeñar la labor, etc.

Por último, las aprobaciones hacen referencia a la exactitud de la descripción del puesto. El control puede realizarse, por medio del supervisor,

² WERTHER WILLIAM B. JR. Y KEITH DAVIS. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Mc. Graw Hill. 4ta ed. México, 1996. Pág.89

del analista, el gerente del departamento donde se ubica el puesto, o el gerente de personal.

Obtención de información sobre análisis de puestos

La recolección de datos para análisis de puestos cuenta con métodos y herramientas muy efectivas, las cuales, sin embargo, sólo se recomiendan utilizar cuando el mismo es de importancia vital, ya que las mismas generan importantes costos económicos y de tiempo. Entre ellas se presentan³:

- Entrevistas. El analista visita al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus superiores, dejando estos al último, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.
- Bitácora del empleado, uso de diarios o libros de registro. Se trata de que el empleado registre sus actividades diarias por un período determinado.
- Observación directa. Es uno de los métodos que se utiliza con más frecuencia, puede recopilar datos muy importantes, aunque el procedimiento es costoso y requiere una gran cantidad de tiempo.
- Análisis funcional de puesto. El método utiliza una matriz donde se analizan, en diferentes niveles (alto, medio y bajo), las relaciones del puesto con diversas áreas.
- Análisis combinado de puestos; método de análisis breve de puestos; comité de expertos. Los tres métodos se basan en las opiniones de expertos en la materia, que generan listas de tareas implicadas en un trabajo y a continuación, califican o clasifican cada tarea en función de su nivel de dificultad, su grado de importancia o el tiempo que se tarda en completar.

³ COOPER DOMINIC; ROBERTSON IVAN T. Y TINLIN GORDON. "Reclutamiento y Selección. Marco de actuación para obtener el éxito". Thomson. Madrid, 2003. Pàg.33-38.

I- 2. Etapa de provisión

I. 2. 1. Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso que inicia con la búsqueda de candidatos para llenar las vacantes y que finaliza con la recepción de las solicitudes de empleo.

Las fuentes de suministros de personal pueden ser, **internas** o **externas**.

La *fuerza interna* hace referencia al personal actual que posee la organización, por lo que es necesario, para su aplicación, comprender una política empresarial que promueva la promoción y la transferencia de personal.

Para el suministro interno es necesario contar con información actualizada y consiente respecto a, las promociones potenciales, los posibles puestos a ser promovidos, los conocimientos y habilidades de los empleados, tanto de quienes se desempeñan en el área a cubrir, como de quienes se consideran aptos para hacerlo.

Cabe destacar que la promoción interna origina un buen clima laboral cuando está claramente tratada, debido que permite el crecimiento de sus empleados valorando sus acciones, sin embargo, en muchos casos limita el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

En cuanto al *suministro externo*, este implica cubrir las vacantes de la organización con mano de obra exterior a la misma.

Para contactar al personal fuera de la empresa se utilizan los canales de reclutamiento, los cuales se desarrollan a continuación.

Canales de reclutamiento

Candidatos espontáneos. Presentaciones espontáneas de personas que, sin mediar búsqueda explícita, se acercan a la empresa para ofrecer sus servicios. Sus curriculum permiten disponer de un archivo útil para reclutar niveles medios y bajos. Se recomienda proveer al personal de recepción de un

cuestionario estándar para ser llenado por estos candidatos al momento de su presentación en la organización⁴.

Red de contactos personales. Consta de notificar a personas conocidas de la organización, sobre la necesidad de cubrir una vacante, con el fin de que las mismas recomienden personal o difundan la noticia.

Werther y Davis reconocen en esta herramienta varias ventajas, “en primer lugar, cuando se requiere personal especializado, es probable que el personal experto de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados o contactos de la empresa, tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes, además de desear corresponder al amigo que los recomendó”⁵.

Anuncios en la prensa. El anuncio en la prensa, consiste en la inserción de menciones sobre la vacante en diversas publicaciones gráficas. Representa uno de los medios de mayor difusión, por lo que, su eficacia y eficiencia dependerán de una correcta descripción de la vacante y la elección atenta de la fuente de publicación.

Para que el anuncio sea eficaz Noya, Díez y Bozal⁶ recomiendan:

- Que el *anuncio no sea “ciego”*, evitando generar recelo en el candidato ya que:
 1. Se desconoce el destino de una información tan confidencial.
 2. Corren el riesgo de pensar que es su propia empresa la que está realizando la selección.
 3. No pueden realizar un seguimiento, ni actualizar la información enviada.
 4. Desconfían de la necesidad, por parte de la empresa, de ocultarse.

⁴ MEJIAS CRISTINA. “El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI”. 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pág.93

⁵ WERTHER WILLIAM B. JR. Y KEITH DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Mc. Graw Hill. 4ta ed. México, 1996. Pág.140

⁶ NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. “Selección de Personal. Sistema Integrado”. ESIC. Madrid, 1997. Pág. 119-121

5. El anuncio puede responder a intenciones fuera de la selección, como pueden ser: estudios de mercado, rellenar espacios en la publicación, etc.

Por parte de la empresa, ésta también cuenta con aspectos negativos de un anuncio ciego, entre ellos:

1. Principalmente la poca respuesta debida a las razones anteriormente citadas.
2. Desperdicio de la oportunidad de hacerse publicidad.
3. Se restringe la información acerca de la empresa.
4. Costará más establecer el primer contacto, los candidatos no saben nada de la empresa y está ya dispone de mucha información respecto al candidato.
5. Dificultad para solicitar información más confidencial como las referencias salariales.
6. Imposibilidad de registrar estos curriculum, debido que resulta contraproducente que, transcurridos años, se escriba solicitando actualización de datos a personas que no saben porque se tiene su historial profesional.

Sin embargo, el anonimato se recomienda y justifica para:

1. Evitar tener en consideración a recomendados que no encajan en el puesto.
 2. Que se esté preparando la salida de un profesional y se prevean posibles candidaturas antes de notificar a esta persona su despido.
 3. Que se hayan insertado otros anuncios para el mismo puesto y, ante un giro en el perfil se necesite otro tipo de candidaturas.
 4. Ocultarle a la competencia cierta estrategia.
- El anuncio debe atraer la *atención del lector*. Para ello, se puede proceder de diversas maneras⁷:
 1. Con una buena presentación de la organización.

⁷ NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. "Selección de Personal. Sistema Integrado". ESIC. Madrid, 1997. Pág.121

2. Detallar el puesto con precisión, para que solo contesten aquellos candidatos que se identifiquen o encajen en él.
3. Si lo que se quiere es reclutar candidaturas interesantes, se debe hacer atractivo el proyecto de empresa y demandar características determinadas, como capacidad de comunicación, de trabajo en equipo, dotes de liderazgo, etc.
4. Destacar el sueldo que se ofrece si se considera competitivo, ya que pueden generar la recepción de candidaturas de la competencia.
5. Dejar claras las opciones de hacer carrera profesional cuando el puesto no es interesante en sí.

Es recomendable comunicar en el anuncio si se va a contestar o no a todas las candidaturas, evitando “quedar mal” con los no contactados. Siendo recomendable, en caso de que el volumen de candidaturas sea bajo, contestar a todas y cada una de ellas.

Agencias de empleo, agencias de contratación o consultores especializados. Se trata de compañías que reclutan candidatos y establecen puentes entre las vacantes de sus organizaciones clientes y los mismos.

Sus servicios tienen un costo aproximado al 20% del ingreso anual correspondiente al empleado que insertan en la organización cliente. El mismo puede abonarse, por retaining, cobro de un anticipo al cliente, que genera confidencialidad y exclusividad; o por contingency, donde no se cobra anticipo y se trabaja derivando el grueso de los postulantes a la **empresa solicitante**⁸.

Cazatalentos (Headhunting) o compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo. Consta de agencias que buscan personal de puestos directivos, su particularidad se basa en que estas personas trabajan en otras empresas y generalmente no están buscando trabajo, por lo que es necesario negociar un excelente contrato con las mismas. Por lo general, las agencias mantienen un ambiente de secretismo con los candidatos potenciales o con las

⁸ MEJIAS CRISTINA. “El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI”. 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pàg.143

personas investigadas antes de ponerse en contacto con ellas, resultando un servicio muy oneroso⁹.

Instituciones educativas. Aquí se incluyen escuelas de negocios, programas de becarios para empresas, centros de formación especializados, universidades, escuelas técnicas y todo tipo de instituciones académicas. Este tipo de canal permite a la organización componer su staff con jóvenes, especialmente dotados de formación teórica. Es un buen recurso para ambas partes, el junior aprende y genera ensamble entre teoría y práctica, y el empleador adquiere personal sin “mañas” o malas costumbres, con peticiones salariales moderadas.

Asociaciones profesionales. Colegios de profesionales que disponen de bolsas de empleo, se recomiendan debido que los profesionales que pertenecen a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados, lo que permite hallar en ellos personal de alto nivel.

Sindicatos. Los sindicatos pueden brindar información actualizada respecto a la disponibilidad de sus afiliados.

Agencia de suministro de personal temporal. Estas empresas resultan de interés para organizaciones con actividades temporales, ya que proveen personal, a un costo considerable, para que las compañías llenen las vacantes durante plazos determinados.

Internet. Sitios. Empleos. Se trata de sitios o empresas que generan una base de datos en base al registro de curriculum vitae. La empresa solicitante puede optar por recibir notificaciones cuando se publiquen vacantes con el perfil comunicado.

Bases de datos propias de la empresa. Archivos. Constituidas por CV de candidatos espontáneos, de búsquedas anteriores o envíos de consultoras.

Pasado un tiempo se recomienda un llamado telefónico al candidato para que este describa la situación en la que se encuentra y así actualizar el registro.

Por lo general las empresas trabajan con una combinación de varios métodos de reclutamiento aprovechando las mejores características de cada

⁹ COOPER DOMINIC; ROBERTSON IVAN T. Y TINLIN GORDON. “Reclutamiento y Selección. Marco de actuación para obtener el éxito”. Thomson. Madrid, 2003. Pág.84

uno. Las personas están más dispuestas que nunca a cambiar de compañías para crecer y poder desempeñar al máximo sus conocimientos y habilidades, y en este juego, las organizaciones deben crear un elemento diferenciador que las haga deseables y creíbles para los candidatos.

Formas de solicitud de empleo.

Como se ha visto a lo largo del proceso de reclutamiento, el postulante debe dar a conocer sus datos, los cuales se analizarán y compararán con la información de los demás candidatos. Esta información básicamente está constituida por:

- Datos personales. Nombre y apellido, domicilio, código postal, ciudad, teléfonos, edad, nacionalidad, estado civil, etc.
- Preparación académica. Representa la educación recibida.
- Antecedentes laborales. Empleos desarrollados, se detallan, las empresas, los períodos trabajados, las actividades desempeñadas, el grado de responsabilidad, etc. Esta información presenta el desempeño laboral, la estabilidad, y la experiencia del candidato.
- Otros aspectos personales. Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos, preferencia. En muchas situaciones, la pertenencia del candidato a un club, una asociación profesional o una institución deportiva se convierte en un aspecto relevante, ya que demuestra su interés activo por la profesión que eligió y contribuye positivamente en la constitución de la imagen corporativa en la comunidad.
- Referencias. Diversas personas, especialmente relacionadas a trabajos anteriores, las cuales pueden dar fe sobre la información plasmada en el CV o bien agregar aspectos más personales.

I. 2. 2. Selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Inicia en el momento en que se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de los candidatos y finaliza cuando la persona ha cumplimentado

todos los pasos que lo habilitan para ser integrado en la organización. Las distintas etapas del proceso de selección son excluyentes y eliminatorias para los candidatos.

Pasos del proceso de selección¹⁰:

- 1- Recepción preliminar de solicitudes
- 2- Pruebas de idoneidad
- 3- Entrevistas de selección
- 4- Verificación de datos y referencias
- 5- Examen médico
- 6- Entrevista con el supervisor
- 7- Descripción realista del puesto
- 8- Decisión de contratar.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

Etapla compleja, ya que implica buscar la adecuación entre los requisitos del puesto vacante y las características del postulante plasmadas en su CV. El fin de esta fase es lograr precisión para ahorrar tiempo, costo y esfuerzo.

Es un primer filtro, que se aplica a grandes rasgos, basado en ciertos requisitos que se consideran indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección.

Concretada esta primer criba, se pasa a una segunda y más exhaustiva, donde Cristina Mejías¹¹ recomienda tres niveles de lectura sobre el CV:

- Formal.
- Estructural.
- Funcional.

¹⁰ WERTHER WILLIAM B., JR. Y KEITH DAVIS. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Mc. Graw Hill. 4ta ed. México, 1996. Pág.161

¹¹ MEJIAS CRISTINA. "El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI". 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pág.109-120

El nivel de interpretación formal

Es la forma elegida por el postulante para presentar y disponer los contenidos en su curriculum. En general, la carencia de estos aspectos no lleva necesariamente a su eliminación como candidato. Se analiza:

El tipo de papel y el diseño del conjunto. El papel, cuidadosamente impreso y estudiado en su realización, no solo en su contenido, habla de alguien interesado en su imagen y en su carrera laboral.

Marginación, titulación y distribución de párrafos. Se trata de evaluar la claridad, concisión y buen uso del idioma, al igual que la terminología, la ortografía y el estilo.

La firma. Prácticamente no existen curriculum en manuscrito, sin embargo el grafismo de la firma puede decir muchas cosas, por ejemplo, el excesivo embellecimiento de la misma puede ser válido como índice de complejidad y rebuscamiento extremo.

Es necesario saber que la firma contiene rasgos culturales, por lo que es necesario informarse sobre cada caso que se presente fuera de la cultura latinoamericana.

La extensión del curriculum. En general, un curriculum extenso no es bien visto, ya que puede significar una excesiva autovaloración, falta de capacidad de síntesis, o bien, necesidad de cubrir huecos con información irrelevante.

Los curriculum de alta subjetividad. Los CV que rompen las reglas y el hábito, hablan de candidatos que buscan sobresalir, aspecto a considerar si el perfil del puesto requiere un individuo con dicha personalidad.

El nivel de interpretación estructural

Este nivel considera los requisitos “pilares” sobre los que está edificado el perfil requerido, por lo que la carencia de estas variables equivale a un descarte inmediato.

Sexo. Se recomienda solo considerarlo en tareas específicas.

Edad. Sólo deben descartarse aquellos CV que difieren mucho en cuanto al límite generacional buscado, siempre que este implique un impedimento al desempeño.

Profesionales contra idóneos. Existen un sin número de personas que sin ser profesionales suplen esta carencia por su amplia trayectoria en el área, con logros y éxitos acordes.

Los antecedentes laborales. Es necesario constatar que los éxitos logrados por el postulante correspondan a los requerimientos del puesto a cubrir y que la cultura de la empresa donde fueron demostrados los méritos guarden relación o similitud con la cultura de la organización demandante.

Residencia. Se considera debido que, en ocasiones, puede resultar contraproducente la relación tiempo y dinero insumido, para desplazarse al empleo, versus trabajo y salario.

El nivel de interpretación funcional

Propone la comparación y el análisis del postulante respecto a los puestos y empresas donde se desempeñó, y las áreas donde se desea, se desenvuelva a futuro.

En este nivel de interpretación cobra relevancia el conocimiento que el selector tiene del mercado laboral, ya que permitirá interpretar el CV de manera más fehaciente que la información escrita.

Cristina Mejías¹² recomienda considerar:

Las brechas laborales. Actualmente, no puede prejuizarse al candidato por sus empleos temporarios.

La movilidad laboral. En el mercado laboral moderno existe mucha rotación, de todos modos, para una mejor evaluación, el selector debe prestar atención a:

- *La causa del cambio.*
- *La consecuencia del cambio.* Esto es, si ha habido un empeoramiento, un mejoramiento, o si no se advierte cambio aparente en la carrera laboral de esa persona.
- *Dirección de cambio y objetivos laborales.* Los cambios pueden ser horizontales, donde el rango permanece igual; o verticales, lo cual

¹² MEJIAS CRISTINA. "El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI". 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pàg.119-120

implica un ascenso de jerarquía, importancia y función. Estos desplazamientos pueden originarse por distintos factores y la correcta interpretación depende del conocimiento objetivo de la situación del mercado. Para interpretarla, el selector debe estar al tanto del nivel salarial de las empresas, su tamaño y proyección a futuro.

Resumiendo:

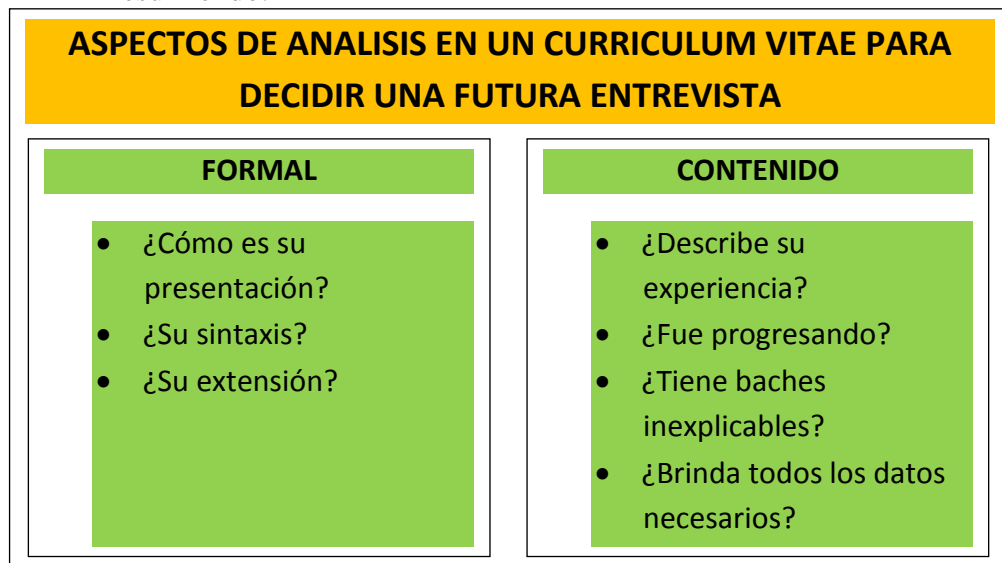


Figura 2: Aspectos de análisis de un CV¹³

Finalizada la fase de análisis de CV, puede que algunos candidatos se consideren interesantes pero se mantengan bajo reserva por incertidumbre sobre aspectos de su solicitud. Para solucionar esto sin someterlo a una entrevista personal, una llamada telefónica permitirá aclarar esas dudas, las cuales pueden ser de carácter general; descalificadoras, preguntas que de no ser contestadas dejarán afuera al candidato; de empatía con el rol; de tipo económicas; y de cierre, preguntas que permiten al postulante agregar o aclarar algunos aspectos que deseen. Esta comunicación permitirá esclarecer la incertidumbre y, en base a ello, ubicar al candidato en la siguiente etapa de forma segura, con reservas, o bien demostrar que el mismo no está en condiciones de ejecutar la tarea.

En caso que se ubique al postulante en la siguiente etapa, el llamado también servirá para motivarlo a que siga participando del proceso¹⁴.

¹³ MEJIAS CRISTINA. "El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI". 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pág.121

Paso 2: Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Cada una posee un manual donde se registra su propósito, diseño, directrices de aplicación, confiabilidad y utilidad, por lo que es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que busca.

A continuación se clasifican diferentes pruebas de idoneidad, por una cuestión bibliográfica, ya que la columna vertebral de esta clasificación del proceso de selección de ocho pasos está regida en Werther y Davis (ver p.21 de este informe), es que se encuentran aquí ubicadas. Sin embargo, actualmente las pruebas psicológicas, las profesionales, los ejercicios de simulación y pruebas de grupo, como el análisis grafológico, se aplican con posterioridad a las entrevistas grupales y/o individuales.

Pruebas Psicotécnicas¹⁵:

- Test de inteligencia
- Test de aptitudes
- Test de personalidad

Test de inteligencia. Miden la capacidad intelectual, la de aprendizaje y la de aplicación de conocimientos que poseen las personas.

Test de aptitudes. Miden, concretamente, capacidades de la persona en determinados tipos de talentos. Ejemplos de estos son, los tests de capacidad mecánica, los de capacidad profesional, los psicomotores, los de cualidades psicosenoriales y los de aptitudes especiales.

Test de personalidad. Evalúan, proyectivamente, aspectos del temperamento y aptitudes de las personas que se consideran idóneos para la posición que se ha de ocupar.

¹⁴ MEJIAS CRISTINA. "El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI". 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pág.122

¹⁵ NESTOR RASELLO Y ZULIANI VERONICA. Reclutamiento y Selección (versión preliminar). Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en RRHH. Cba., 2008. Pág. 111-112

Tanto, los test de inteligencia, los de aptitud como los de personalidad, deben emplearse en forma complementaria de modo que permita inferir la percepción de los individuos en aspectos como: intelectuales, afectivos, sociales y laborales.

Pruebas Profesionales

Las pruebas profesionales se utilizan para discriminar candidatos con experiencia en las labores del puesto de referencia o cuando se trata de medir conocimientos muy específicos, imprescindibles para el desempeño del puesto.

Las mismas se clasifican en, pruebas orales, escritas y prácticas.

Pruebas orales. Su formato puede seguir el guión de una entrevista estructurada o dirigida, ampliando el guión sobre la marcha de ser necesario.

Pruebas escritas. Su aplicación asemeja a los exámenes tradicionales, lo que permite la presentación de contenidos y formatos iguales para todos los candidatos, en un mismo lugar y momento, salvando la problemática de la estandarización, y ahorrando tiempo y dinero.

Pruebas prácticas. Se trata de que el profesional realice una demostración práctica de sus conocimientos o habilidades.

Ejercicios de Simulación y Pruebas de grupo

Constituyen una metodología de valoración de capacidades motrices o verbales presentes en los candidatos, la cual requiere de infraestructura y evaluadores preparados. Pueden emplearse para formar interesados que no tienen experiencia en el trabajo que solicitan, o bien, como prueba de evaluación de rendimiento a candidatos con experiencia.

Los métodos más comúnmente utilizados son:

Resolución de casos prácticos (Método del caso). Se apoya en la presentación a los candidatos de un caso hipotético para que ejerciten sus conocimientos y le den una solución acorde con las expectativas.

Dramatizaciones. Tienen como fin observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo.

- ✓ Role playing. Consiste en asignar un papel a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guión establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo.
- ✓ Juegos de empresa. Se basa en formar grupos de trabajo que representan a una empresa simulada, los participantes tienen que organizarse de tal manera que, manejando datos a tiempo real, sean capaces de alcanzar un objetivo de beneficio superior al de sus competidores.
- ✓ Ejercicios de discusión grupal. Se trata de presentar una situación, que mueva a discusión, pero que no tenga una solución única.
- ✓ [] Simuladores virtuales. Avances en la reproducción de realidades virtuales que pueden recrear condiciones similares a las que se podría encontrar un candidato en su puesto de trabajo¹⁶.

Tests de capacidad de formación. Consiste en un período de aprendizaje estructurado y controlado. En una primera fase, los formadores muestran por medio de instrucciones estandarizadas cómo se realiza la tarea. A continuación, los candidatos intentan realizarla y, con la ayuda de una lista de comprobación, se evalúan sus esfuerzos.

La grafología o estudio de la escritura

La grafología se basa en la noción de que la forma de escribir de una persona, (inclinación, anchura, tamaño, etc.), revela datos sobre su personalidad, y con ello pueden extraerse conclusiones sobre las fortalezas, las debilidades, las motivaciones y el comportamiento que la misma tendrá en el trabajo.

Test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

El MBTI cuenta con la ventaja de que no requiere de profesionales externos (psicólogos) para su aplicación.

Tiende a establecer pautas frecuentes de conducta y sirve para evaluar cómo se adaptará el individuo dentro del grupo de trabajo y de la cultura organizativa, y cómo reaccionará a diferentes ambientes y situaciones.

¹⁶ NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. "Selección de Personal. Sistema Integrado". ESIC. Madrid, 1997. Pàg.162-164

Consta de un cuestionario de autoinforme y tras su aplicación, la persona recae dentro de un perfil compuesto por cuatro letras que representan sus preferencias en cuatro dimensiones: extrovertida o introvertida; sensitiva o intuitiva; que piensa o que siente y que juzga o que percibe¹⁷.

Paso 3: Entrevista

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda entre candidato y seleccionador. Tiene como fin conocer si el postulante posee la idoneidad para desempeñarse en el puesto vacante, para lo cual se evalúan, sus capacidades y características, respecto a la vacante y en comparación a otras personas que han solicitado la misma.

Las entrevistas, como filtro del proceso de selección, pueden ser de dos tipos:

- Individual: entrevistador – entrevistado
- De grupo: entrevistador – entrevistados, aplicada para evaluar la capacidad del candidato de hablar en público y relacionarse con los demás. Entrevistadores – entrevistado (entrevista de panel), busca calificar al entrevistado a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de los entrevistadores; y entrevistadores – entrevistados¹⁸.

En la práctica, generalmente, se comienza con una entrevista grupal en la cual uno de los entrevistadores suele ser un profesional en psicología. La razón de iniciar por este tipo de herramienta, está justificada en una disminución de costos y tiempo, además de ser un instrumento que permite conocer no sólo el perfil profesional de los candidatos, sino también otras cualidades como su reacción frente a problemas, la capacidad de escucha y trabajo en equipo, el perfil de liderazgo, etc.

Concluida la entrevista grupal, en la cual se aplicaran muchas de las pruebas de idoneidad vista en el anterior paso de selección, y reducido el número de candidatos, se pasa a la entrevista individual. Ésta presenta una situación bipersonal, entre el selector y el postulante, con la intención de

¹⁷ MEJIAS CRISTINA. “El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI”. 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pàg.165

¹⁸ www.upct.es/seeu/_core/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual el primero buscará conocer al candidato y detectar las características personales, las habilidades, y la experiencia, que pueda contrastar con el perfil buscado. Mientras que el postulante, buscará desplegar sus mejores recursos personales para satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula.

Existen puestos para los cuales no se realiza la entrevista grupal, por lo que la individual será la primera, estos cargos son aquellos para los que se requiere conocer información, como la trayectoria, las habilidades y los conocimientos, en forma taxativa, ya que la relevancia y exigencia del mismo así lo requieren, por ejemplo, contadores o gerentes.

A continuación se desarrolla información respecto a las entrevistas, la misma alude tanto a las individuales como a las grupales.

Estilos de entrevistas

Entrevistas estructuradas. Consiste en preguntas predeterminadas, las cuales se establecen antes de que se inicie la entrevista y se aplican a todos los solicitantes.

Las entrevistas estructuradas se formulan por medio del análisis minucioso del puesto vacante, donde se busca identificar ejemplos, proporcionados por expertos o trabajadores, de un rendimiento particularmente bueno o malo en el mismo.

Algunas razones por las que se aplican las entrevistas estructuradas son: la fiabilidad de las mismas es alta, lo que genera menos probabilidad de crear discriminación injusta entre los candidatos; permite aparecer organizados y preparados; lleva a contratar o rechazar a los candidatos basándose exclusivamente en motivos relacionados con el trabajo; permite determinar la capacidad de los candidatos para realizar el trabajo; y obra comparando a los candidatos a partir de una base objetiva¹⁹.

Entrevistas no estructuradas. En estas entrevistas el entrevistador puede ir formulando preguntas no previstas, o bien dar el puntapié inicial dejando que

¹⁹ COOPER DOMINIC; ROBERTSON IVAN T. Y TINLIN GORDON. "Reclutamiento y Selección. Marco de actuación para obtener el éxito". Thomson. Madrid, 2003. Pàg.98-101

el postulante hable y, a medida que se presentan diversos aspectos se van indagando sobre ellos.

La observación está centrada en cómo el postulante estructura el tiempo y sus ideas, administra sus ansiedades, y usa el espacio de libertad otorgado.

Este método carece de confiabilidad debido a que cada solicitante responde a diferentes preguntas, y en muchos casos, se pasan por alto características relevantes del solicitante.

Entrevistas mixtas o semiestructuradas. Se produce a partir de un temario o un cuestionario. La parte estructurada brinda información que puede encasillarse en un formulario y proporciona una base que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada puede formarse con el conocimiento de las características específicas del solicitante, las cuales pueden detallarse mediante la observación de la información que emiten con su estilo y lenguaje corporal.

Fases de la entrevista de selección

Noya, Díez y Bozal²⁰ presentan cuatro fases de entrevistas, estas son:

- *Fase de preparación:* implica la recolección, por parte del entrevistador, de toda la información relacionada con el perfil del puesto.
- *Fase de planificación de la entrevista:* supone la concreción de todos los elementos que se van a manejar, espacio físico, forma, contenido, tiempo, etc.
- *Fase de desarrollo de la entrevista.*
- *Fase final o de análisis:* enfoque de doble sentido; la autoevaluación del propio entrevistador para reflexionar sobre la forma en que llevó a cabo la entrevista y la valoración del entrevistado.

Fase 1: preparación de la entrevista.

Los pasos a seguir en esta etapa son, definición de objetivos, análisis de la información y análisis de cada candidatura.

²⁰ NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. "Selección de Personal. Sistema Integrado". ESIC. Madrid, 1997. Pàg.178

Definición de Objetivos

Objetivos generales. Constituyen el fin último de la entrevista y son comunes a cualquier puesto que se necesite seleccionar. Ejemplo: elegir el candidato más adecuado al puesto.

Objetivos específicos. Se definirán en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio pormenorizado de cada una de las candidaturas.

Análisis de la información

Con los objetivos claramente definidos, la labor del entrevistador empieza por ordenar y clasificar esa información. Las herramientas a utilizar para ello son, el cuestionario de obtención de datos y el análisis de necesidades de selección.

Cuestionario de obtención de datos. Tiene como fin recabar y analizar la información referente a la empresa, el perfil del candidato y los factores de rendimiento necesarios en él; y el perfil del puesto.

Es deber del seleccionador conocer la empresa y disponer de información básica que se pueda transmitir al entrevistado; además, debe saber perfectamente las funciones y necesidades del puesto para poder valorar que candidatos pueden ajustarse al mismo.

El perfil del candidato quedará definido por una serie de características objetivas: estado civil, edad, formación general y específica, etc., mientras que los factores de rendimiento constituirán los elementos de valoración general y de apoyo metodológico claves para el desarrollo de la selección.

Análisis de necesidades de selección. Es relevante tener presente el impacto funcional y estructural de una nueva incorporación a la empresa.

Análisis de cada candidatura

Cuando se realiza una entrevista de selección se cuenta con la información obtenida en cada etapa posterior a la misma, entre ella encontramos la ficha de solicitud de empleo, los CV, los resultados de las distintas pruebas o test. Todo esto constituirá una interesante descripción sobre el o los candidatos a los cuales se procederá a entrevistar.

Toda esta fase de preparación configura la “materia prima” de la entrevista de selección²¹.

Fase 2: Planificación de la entrevista

Al planificar una entrevista se deben definir las siguientes cuestiones, lugar donde se celebrará, temas a tratar, y formas en que se llevará a cabo.

¿Dónde se va a realizar la entrevista?

El marco donde se realizará la misma debe favorecer la concentración y la comunicación de ambas partes.

El espacio físico. El espacio debe facilitar la labor del entrevistador, y permitir una buena referencia de la imagen corporativa en el entrevistado.

Influirán aspectos como, la luz y temperatura, la comodidad de los asientos, las interrupciones, la higiene, la decoración, etc.

El tiempo. En base al tipo de puesto por cubrir, y la modalidad de entrevista que habrá de aplicarse, podemos calcular, aproximadamente, el tiempo medio que puede insumir una entrevista, dejando algún lapso entre una y otra de modo que se puedan realizar anotaciones que hagan falta o directamente evaluar la entrevista misma.

El contexto organizacional. Es quizás el aspecto más importante del marco que envuelve a la entrevista. El contexto organizacional ejerce presiones sobre los entrevistadores, debido que existen diversas expectativas alrededor del proceso de selección, lo que muchas veces lleva a priorizar la rapidez sobre la calidad de la tarea. Es necesario que el entrevistador sepa manejar estas presiones, aplicando sus habilidades y buen juicio.

¿Qué temas se van a tratar?

En primer lugar se analizarán los contenidos de formación, constituidos por, la formación general y específica, los idiomas, la informática, etc. En segundo plano, se verá la experiencia que posee el entrevistado, y su

²¹ NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. “Selección de Personal. Sistema Integrado”. ESIC. Madrid, 1997. Pàg.178 a 183

compatibilidad respecto a las funciones que habrá de realizar una vez sea contratado.

Resulta de interés relevante indagar sobre las motivaciones del candidato en relación con la empresa, debido que las mismas arrojarán una idea respecto a su continuidad. Aquí es posible tratar temas como, las razones por las que quiere cambiar de empresa, consideraciones acerca de la organización y el puesto, expectativas profesionales, expectativas personales, interés y aficiones y dirección en la búsqueda de empleo del candidato.

Otro contenido a tenerse en cuenta es la disponibilidad, deben prestablecerse y comunicarse de manera adecuada aspectos como, el periodo de adaptación al puesto, la necesidad de preaviso, la movilidad geográfica y funcional, la disponibilidad para viajar, la flexibilidad o rigidez horaria, y toda información que se considere de relevancia para el entrevistado.

Por último, durante todo el proceso de análisis del candidato, se buscará constatar si el mismo cumple o no con los factores de rendimiento requeridos en el puesto.

¿Cómo se van a tratar?

Se recomienda que la entrevista parezca desestructurada para que el candidato pueda sentirse cómodo y relajado, permitiendo así obtener el máximo de información posible.

Fase 3: Desarrollo de la entrevista

A continuación se presenta un esquema en el que se refleja el peso temporal que cada etapa representa en el global de la entrevista.

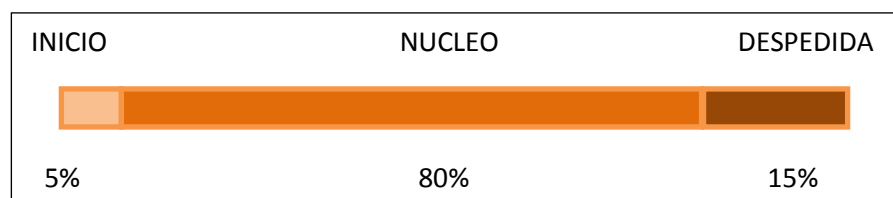


Figura 3: Peso temporal de cada etapa de la entrevista²²

²² NOYA MARIA GARCIA; DIEZ ENRIQUE HIERRO Y BOZAL JOSE JAVIER JIMENEZ. "Selección de Personal. Sistema Integrado". ESIC. Madrid, 1997. Pág.192

Etapa de inicio

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

El entrevistador debe presentarse y hacer pasar al entrevistado indicándole el lugar donde debe sentarse.

Es factible e inteligente realizar comentarios banales, con el fin de distender un poco la situación, apuntar hacia un lugar común de encuentro y generar que el candidato se sienta cómodo y relajado.

Es importante tener en cuenta el manejo que el postulante hace de su ansiedad, la forma de presentarse, de saludar, la soltura con la que lo hace y la forma en que se desenvuelve en general.

Núcleo de la entrevista

Parte más importante de la entrevista, ocupa el grueso de la misma y en ella se obtiene la mayor información.

Algunas pautas que servirán de ayuda para abordarla son²³:

- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar.
- Quien aporta los datos relevantes es el entrevistado, por lo que el entrevistador debe escucharlo con atención y cuidado.
- Resulta esencial lograr naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuestas.
- Profundizar en los temas que el entrevistado se enfocó.
- Es indispensable no preguntar de manera tendenciosa o induciendo la respuesta.
- No se deben usar calificativos.
- Ir de lo general a lo específico.
- Demostrar interés en las reacciones del entrevistado al proceso y a las preguntas, solicitando se señalen ambigüedades, confusiones y opiniones no incluidas.
- Pedir ejemplos y hacer una pregunta a la vez.
- Comunicarle al entrevistado del tiempo que se dispone para el encuentro.

²³ HERNANDEZ SAMPIERI. "Metodología de la Investigación". Mac Graw Hill. México, 2006. Pàg.599

- Es importante hacerle saber al entrevistado que cuenta con la posibilidad de formular preguntas y disipar sus dudas.
- Observar el comportamiento no verbal del candidato.
- Tomar nota (no confiar en la memoria)
- Analizar las experiencias pasadas y el presente del postulante en relación directa con las futuras responsabilidades inherentes al puesto a cubrir.

Finalización de la entrevista

Esta fase busca concluir la entrevista, para ello es necesario resumir los datos obtenidos en las etapas anteriores, observando si se logró obtener una buena cantidad de material como para resolver dudas y formar una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista.

El resumen debe elaborarse frente al candidato, con el fin de que éste pueda asentir o corregir los datos que se están exponiendo. La síntesis, no sólo permitirá corroborar información, sino que también permitirá garantizar que se han tratado todos los contenidos que eran considerados como necesarios.

Aquí, el evaluador retomará su rol activo y brindará toda la información que se requiera para satisfacer la curiosidad del postulante.

Efectuado el resumen, y solventadas las dudas del candidato, se informará el plazo de contestación a la candidatura, cómo continuará el proceso de selección y qué fases son las que quedarían pendientes de realizar.

Es recomendable agradecer la disponibilidad del entrevistado por el tiempo que ha dedicado y acompañarlo hasta la salida del despacho o llamar a un colaborador para que le acompañe en el caso de que no pueda hacerlo el entrevistador.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

El profesional de recursos humanos debe asegurar el grado de confiabilidad de los informes que reciba.

Por lo general, las referencias laborales de un candidato se obtenían de superiores directos o el departamento de RRHH, en la actualidad, debido a los constantes cambios que sufren las compañías, se pone mayor énfasis en la

información que brindan pares y colegas del postulante, o personas que trabajan en otras áreas de la empresa y que tenían relación en forma horizontal con él.

También existe la verificación de datos ambientales, la misma implica verificar el lugar en el cual vive el candidato, su grupo familiar, la apreciación en su barrio y en vecinos cercanos, vivienda, costumbres y hábitos. Esta herramienta aporta valiosa información sobre los valores y el espectro de cosmovisión que la persona en análisis tiene en su núcleo familiar. Según el puesto a cubrir, se puede verificar si posee deudas, su monto y el crédito.

Por otro lado, quizás más conflictivo y peligroso, se pueden verificar los datos policiales, donde se contempla si la situación de antecedentes policiales y judiciales del candidato no atenta con la libertad de trabajo. Esta herramienta debe ser adoptada con el análisis adecuado de su valor de confiabilidad.

Al iniciar la recolección de datos mediante entrevistas, se recomienda comenzar con algunas preguntas básicas. Estas generan información y son fáciles de responder sin ejercer presión sobre quienes las contestan, pasando después a preguntas más reveladoras, difíciles de aplicar pero buenas para buscar la verdad.

Sea cual sea la referencia inicial, es bueno obtener siempre una segunda opinión. Hay que ser objetivo, y saber que a menudo son señales no habladas las que nos resultan más indicativas de lo que en realidad está diciendo la persona de referencia.

Paso 5: Examen Médico

El examen médico tiene por objeto realizar una constatación de la capacidad física de la persona para las exigencias del puesto y una verificación de la apariencia y el bienestar del candidato.

La conveniencia de efectuar este paso esta fundamentada en varias razones: preservar la salud del postulante y del personal de la empresa; cumplir con la exigencias legales y permitir a las personas desarrollarse con plena entrega física e intelectual en la organización.

Legalmente, la no exigencia de un examen de este tipo indica que el trabajador inicio la relación laboral en perfectas condiciones de salud, por lo tanto, cualquier queja se considera para la justicia ocurrida durante el tiempo de trabajo.

Paso 6: Entrevista con el supervisor

En general, la decisión final de contratar a un determinado candidato está en manos del supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado en cubrir la vacante, por eso el objetivo de esta entrevista es que intervengan dichas personas con el posible candidato, comprobando la “química” entre ambas partes.

Esta etapa tiene lugar cuando el departamento de RRHH o el seleccionador, escogen a dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y los presentan a sus futuros superiores.

Para lograr la elección de dichos postulantes, con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos mediante el proceso de selección. Esta herramienta expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

Es aconsejable contar con un modelo de informe, ya que ayuda al seleccionador a volcar con facilidad la información, y además presenta una herramienta conocida al supervisor o persona encargada de analizarlo.

Básicamente debe contar con, una introducción descriptiva del candidato constituida por sus datos personales y la fecha de evaluación; un primer apartado formado por los aspectos intelectuales, tanto de rendimiento actual como potencial; un segundo apartado con opiniones apoyadas en datos sobre los comportamientos manifiestos; un tercer apartado sobre la dinámica de la personalidad, fundamentado en las pruebas psicológicas; un cuarto apartado donde se concluya con una síntesis integrada por los aspectos que el evaluador considere relevante en función del perfil buscado; y por último un cierre o resumen con la calificación del seleccionador al candidato²⁴.

²⁴ RICHINO SUSANA VICTORIA. “Selección de Personal”. Paidós. Bs. As., 1996. Pàg.116-120

Durante la entrevista propiamente dicha, el seleccionador se convierte en un observador/facilitador, recibe y presenta al candidato y a los representantes y deja que la misma sea dirigida por ellos. Interviniendo solamente para matizar o corregir determinados aspectos tratados con anterioridad. Así análisis y valoración de candidaturas se convierte en una responsabilidad compartida que no recae exclusivamente sobre el seleccionador, que en definitiva, no es el que toma la decisión de contratación.

Paso 7: Descripción realista del puesto

La descripción realista del puesto implica la presentación de información sobre la empresa y el trabajo que se acerque lo más posible a la realidad de la experiencia.

La falta de sinceridad o realismo en esta etapa, genera desgaste o abandono del personal, debido que lleva a que las personas no cumplan con sus expectativas o que se encuentren con situaciones distintas a lo que habían esperado.

Las descripciones realistas del puesto aumentan el grado de encaje que existe entre el empleado y la empresa y entre el empleado y el puesto que se le adjudica. Esta descripción se puede enriquecer con el recorrido de las instalaciones y el puesto, permitiendo reducir la posibilidad de abandono.

Paso 8: Decisión de contratar

El final del proceso de selección llega con la decisión de contratar al solicitante, la cual puede estar en mano del supervisor directo o el departamento de personal. Siempre resulta conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que de ese grupo, puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, constituyen el inicio de su expediente personal, y contendrá información muy útil para múltiples fines²⁵.

²⁵ WERTHER WILLIAM B. JR. Y KEITH DAVIS. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Mc. Graw Hill. 4ta ed. México, 1996. Pág.177

I. 2. 3. Inducción y Orientación

Etapa que representa el final del proceso de selección y la llegada del nuevo integrante a la organización.

Tiene como objetivo facilitar que el nuevo trabajador pase, de persona ajena a la institución, a miembro de la misma, introduciéndose tanto a la empresa como a su cultura. Para ello se planifica y establece un proceso formal donde se amplía la información recibida en los procesos de reclutamiento y selección, sobre sus tareas, los valores, las normas y procedimientos aceptados y fomentados por la organización. Constituye el momento apropiado para despejar dudas y anticiparse a eventuales conflictos o cuestiones, así como dejar en claro a quién debe dirigirse cuando se presenten problemas. Esta implicación con los valores organizacionales recibe el nombre de *socialización*.

Además, la inducción y orientación consiente y nutrida permitirá al nuevo miembro sentirse cómodo y razonablemente ajustado a la empresa, aminorando la posibilidad de un mal rendimiento y su pronta *renuncia*.

Se recomienda que las etapas del proceso fluyan de la general hacia lo específico. Llevando el siguiente orden²⁶:

- Inducción a la empresa.
- Inducción a la cultura de la empresa.
- Inducción al puesto de trabajo.
- Inducción al equipo de trabajo

Inducción a la empresa. Este proceso debe asegurar que la persona pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional que le permitan insertarse rápidamente. Se mencionarán aspectos como, los objetivos y fines de la empresa, su organigrama, las políticas de retribución, los horarios de trabajo y las licencias, aspectos sindicalistas, etc.

Inducción a la cultura de la empresa. Implica comunicar elementos como, la filosofía de trabajo, el sistema de calidad, la modalidad de relación, el sistema y los programas de capacitación, las políticas de servicio y atención al cliente, etc.

²⁶ NESTOR RASELLO Y ZULIANI VERONICA. Reclutamiento y Selección (versión preliminar). Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en RRHH. Cba., 2008. Pág.211-221

Inducción al puesto de trabajo. Consiste en asegurarse que la persona comprenda perfectamente el trabajo que se le asigna y pueda realizarlo de la manera más efectiva posible en un breve espacio de tiempo. La presentación del mismo puede ser, física, introducida por un compañero de trabajo o el responsable directo del colaborador; o funcional, refuerzo de la descripción del puesto presentada durante el proceso de selección.

Inducción al equipo de trabajo. Consiste en presentar al ingresante las personas con las cuales se va a relacionar en su accionar.

Es importante que el plan contemple la adquisición gradual de mayores responsabilidades a medida que se va comprendiendo el alcance de cada una de las decisiones que el nuevo empleado toma.

Capacitación

Herramienta que nutre el proceso de inducción, con la cual se busca proveer al nuevo empleado de conocimientos que le permitan ejecutar correctamente sus funciones.

El plan de capacitación se compone de:

- **Contenidos funcionales.** Se pueden expresar en tres categorías: técnicas, de relaciones personales y de resolución de problemas. Entre las primeras figuran las destrezas básicas y las competencias específicas del área de trabajo. Las relaciones personales incluye aprender a escuchar mejor, a comunicar las ideas con más claridad y a reducir los conflictos. La resolución de problemas fomenta efectuar actividades que permiten agudizar la lógica, el razonamiento y las habilidades para definir los problemas; la evaluación de las causas; el desarrollo de alternativas y el refuerzo de la creatividad; el análisis de alternativas; y la selección de soluciones.
- **Contenidos organizacionales.** Formación relacionada con los aspectos administrativos y de organización interna de la empresa.
- **Temporalización estimada.** Muestra el calendario establecido para el proceso de capacitación, en el mismo se fijan los controles y

evaluaciones para corroborar la integración y el rendimiento del candidato.

- Personal implicado en el programa de instrucción. Puede ser interno o externo a la organización.
- Sistema de evaluación de resultados. Se basan en la observación directa del candidato en su puesto de trabajo y en los informes que el supervisor o “tutor” transmita a la dirección.

Algunas herramientas de capacitación son:

Las conferencias en el aula, la exhibición de videos, películas y audiovisuales. Son adecuadas para transmitir información específica. Se pueden usar con eficiencia para el desarrollo de habilidades técnicas y de resolución de problemas.

La simulación de condiciones reales. Implica utilizar instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Se preparan áreas especiales, dotadas de equipos similares al que utilizará en el trabajo. Las habilidades de relaciones personales y resolución de problemas se pueden aprender mejor por medio de ejercicios de simulación. Los modelos complejos presentados en computadora, son otro tipo de ejercicio de simulación que se emplea.

La capacitación de vestíbulo. Los empleados aprenden su trabajo en el mismo equipo que van a utilizar en él. Este método permite un control cuidadoso de las experiencias de aprendizaje; las personas que reciben capacitación pueden enfrentarse a todos los problemas concebibles, minimizando la interferencia con las operaciones reales.

La instrucción directa sobre el puesto. Distingue varias etapas, en primer lugar se brinda a la persona por capacitar una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él. A continuación el capacitador efectúa el trabajo y en seguida, se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. Finalmente se le pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión.

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, o de gran dificultad

para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación o entrenamiento.

Seguimiento

El monitoreo y las evaluaciones permiten valorar el grado de adecuación persona/puesto, generando oportunidades de ajuste, calibración, aprendizaje y enriquecimiento a la empresa. Arrojarán el porcentaje óptimo de desempeño del nuevo candidato, respecto al tiempo previsto para su adaptación al puesto y a la organización.

Un buen proceso de seguimiento para obtener la retroalimentación adecuada se basa en, proveer al empleado un cuestionario o una entrevista donde, a su juicio, describa los puntos fuertes y débiles del programa de orientación y capacitación. Sin embargo, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante.

CAPITULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL

II - 1. Aspectos Generales

II. 1. 1. Definición

La cultura de una organización representa un marco de percepción común, constituido por rasgos específicos de la misma y premisas extraídas de su medio.

Proporciona una base de supuestos básicos, que operan de forma inconscientes, desde la que se construyen los vínculos sociales que mantienen unidos a sus miembros, generando una concepción homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.

Compone la personalidad de la organización, formada por sus valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas. Caracterizándola básicamente por siete aspectos, su capacidad de innovación y riesgo, su minuciosidad o exactitud, su orientación a los resultados, personas o equipos, su agresividad y su estabilidad²⁷.

Todos estos aspectos constituyen la cultura y permiten que sea reconocida por sus miembros, por su medio y distinguida de otras empresas.

II. 1. 2. Cultura dominante y subculturas.

Toda empresa puede tener por lo menos tres culturas: una de operación (los empleados de línea), una de ingeniería (el personal técnico y profesional) y una ejecutiva (la administración superior). Esto surge debido que el trabajo cotidiano permite que las personas interactúen mucho con el grupo de individuos más próximos, por lo que puede llevar a que se desarrollen pautas específicas dentro del equipo. Esto da lugar a las subculturas, las cuales llegan a tener características particulares que definen y enmarcan las relaciones entre

²⁷ ROBBINS P. STEPHEN. "Comportamiento Organizacional". 10ma ed. Pearson Educación Prentice Hall. México, 2004. Pàg.525

las personas de dicho grupo y reflejan los problemas, situaciones o experiencias comunes de sus integrantes. Suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica²⁸.

El ideal es que las subculturas de una organización reconozcan, y adapten sus valores, a los de la cultura dominante, es decir, a los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la empresa.

El respeto por esa cultura “madre” dependerá en gran parte de cuán fuerte sea la misma. Las culturas son fuertes cuando evidencian un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales organizacionales y cuando los valores centrales de la misma se conocen, debido que se encuentran jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza, compartiéndose ampliamente. De esta manera, tienen gran influencia en el comportamiento de los miembros, haciendo innecesario el establecimiento de reglas y normas formales, estimulando la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, y por ende, aminorando la propensión de los empleados a dejarla²⁹.

II. 1. 3. Dimensiones de la cultura organizacional

En la cultura empresarial existe una cohesión básica entre organización y entorno, debido que las primeras deben adaptarse al medio, lo que genera que gran parte de las premisas que la nutren sean extraídas del mismo.

Actualmente, se reconoce que la cultura nacional influye en la organizacional, produciendo mayor efecto sobre los empleados que la propia cultura empresarial.

Geert Hofstede, tomó cuatro dimensiones para conocer cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional³⁰: Distancia del poder. Precisa la medida en que una sociedad acepta las desigualdades que existen en las instituciones en cuanto a la distribución del

²⁸ RITTER MICHAEL, “Cultura Organizacional”. 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.61

²⁹ ROBBINS P. STEPHEN. “Comportamiento Organizacional”. 10ma ed. Pearson Educación Prentice Hall. México, 2004. Pàg.527

³⁰ CHIAVENATO IDALBERTO. “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”. Thomson. México, 2004. Pág.159-161

poder entre los jefes y los subordinados. En las culturas nacionales que sólo toleran pequeñas distancias, prefieren una gestión participativa y que el trabajador intervenga en la toma de decisiones. En las que se caracterizan por presentar un fuerte grado de distancia al poder, predominan las normas y los valores que se basan en una distribución jerárquica.

Aversión por la incertidumbre. Define la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Las personas de sociedades con menor grado de aversión por la incertidumbre se sienten relativamente cómodas ante los riesgos y la movilidad, toleran el comportamiento y las opiniones diferentes, sus actividades son menos estructuradas y formales, y los administradores corren más riesgos. Los países que tienen un grado importante de aversión por la incertidumbre dan por resultado organizaciones llenas de reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar mayor seguridad y persistencia.

Individualismo y colectivismo. Alude a la tendencia de una determinada cultura a destacar la satisfacción de las necesidades personales o bien las del grupo. En los países que privilegian el individualismo las relaciones de las personas en las organizaciones ponen el acento en satisfacer las necesidades personales, logrando el éxito y los objetivos individuales.

En países que predomina el colectivismo existen patrones sociales como la dependencia emocional, el sentimiento de pertenecer a la organización, la creencia en las decisiones grupales y el valor por la armonía.

Masculinidad o femineidad. Se refiere al predominio de lo masculino o lo femenino en la sociedad. La masculinidad representa la afirmación, el materialismo, la poca preocupación por los demás, el desempeño y la independencia. En las culturas masculinas, los puestos de trabajo de los hombres tendrán poder, autoridad y responsabilidad. Las sociedades con grados importantes de femineidad valoran la igualdad de los sexos y el poder compartido para poner énfasis en la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

II - 2. Formación, mantenimiento y asimilación de la cultura

La fuente original de la cultura refleja la visión de sus fundadores, y surge como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta, la adaptación externa y supervivencia, y la integración interna.

Ni bien se crea la empresa, el fundador o unos pocos miembros claves, intentarán dar a conocer y mantener la cultura de dos maneras, en primer lugar, contratando y reteniendo sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos, reforzando esto con un adoctrinamiento basado en su forma de sentir y de pensar. En segundo lugar, inculcando que sus propios comportamientos son un modelo a seguir.

Pero, con el paso del tiempo, la posibilidad de mantener y transmitir la cultura por un proceso tan formal se ve influenciada por la retroalimentación de una compleja mezcla de valores, supuestos y normas de los fundadores o primeros directivos y el aprendizaje y las experiencias posteriores de administradores y empleados, dando lugar a una nueva forma de conocimiento de la cultura: el nivel informal.

De esta manera, se va constituyendo la cultura organizacional, la cual resulta fundamental para comprender el comportamiento de sus miembros y su estructura.

Para un análisis exhaustivo de la cultura, y una mejor transmisión de la misma, se la puede examinar por medio de sus cuatro estratos, los cuales presentan diferentes niveles de profundidad y arraigo.

Estrato 1: Símbolos culturales

Estrato 2: Conductas compartidas

Estrato 3: Valores culturales

Estrato 4: Supuestos compartidos

Símbolos culturales

Constituye la identidad visual de la empresa y es el primer y más superficial nivel. Está integrado por símbolos, palabras, ademanes de imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

Dentro de estos símbolos se encuentran, la dimensión semiótica del espacio: distribución y tamaño de las oficinas, la organización del espacio, la

elegancia del mobiliario, la disposición del estacionamiento de vehículos, entre otros. Para expresarse al exterior sirven como ejemplos, el edificio, su magnitud y estética, y los slogans que utiliza la organización expresando sus ideas. El lenguaje constituye también un componente de este nivel, representando la jerga o término de idiosincrasia de una organización. Con el paso del tiempo, las empresas acuñan términos exclusivos, los cuales permiten identificar a sus miembros.

Por último, se encuentran los rituales o ceremonias, secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Ejemplos de estos son, los ritos de iniciación, los de ascenso o descenso de posición, festejos del día del trabajador, etc.

Conductas compartidas

Las conductas compartidas son narraciones de acontecimientos que vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las prácticas actuales.

El fundador y las personas claves, marcarán con su personalidad y sus normas iniciales las líneas maestras de la conducta corporativa que guiará a la organización, señalarán el espíritu de la misma y su forma de llevar adelante las actividades y las soluciones. Los éxitos y fracasos más característicos son señales importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de una cultura corporativa.

De las historias y personajes, surgirán las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de la organización más allá de su validez objetiva, las cuales anclan el presente en el pasado, proveen explicaciones sobre las prácticas actuales y les imparten legitimidad, y muestran por medio de ejemplos todo aquello que es importante para la organización.

Valores culturales

Los valores son ideales y pautas que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de una organización y que influyen y priorizan en sus comportamientos.

Por su grado de importancia, deben ser constantemente compartidos y transmitidos por todos los medios posibles, con el fin de consolidarlos como parte de la cultura organizacional.

Los mismos surgen de la propia filosofía corporativa manifestada a través de tres elementos internos o endógenos, la misión, el personal y los accionistas; y tres elementos externos o exógenos, los clientes, los proveedores y la comunidad y el medio ambiente³¹.

Cada organización privilegia distintos valores, e inclusive, una misma organización puede privilegiar diferentes valores en distintos momentos de su historia.

Ejemplos de estos son, la solidaridad, las reacciones positivas, el respeto a la autoridad y el cuidado de la salud.

Supuestos Compartidos

Es el cuarto y más profundo nivel de la cultura organizacional. Representan la médula de la cultura de la organización y se encuentran tan arraigados que, generalmente, resultan difíciles de reconocer por quienes los practican y fomentan.

Su relevancia no da lugar a discusiones, marcando aspectos como, cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas, la realidad, el medio ambiente, y la esencia de las personas.

Cultura ética

El ambiente ético y la conducta moral de una organización dependerán del valor que la administración superior le otorgue a la necesidad y el deseo de fomentar una conducta acorde con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por la misma.

Hace falta contar con una buena formación para descubrir el amplio abanico de responsabilidades morales que está presente en toda decisión empresaria, y reconocer la pertenencia de la organización a un sistema mayor, el entorno social, el cuál posee necesidades y valores, que se ven afectados constantemente por sus decisiones.

Es imperante reconocer las conductas éticas deseadas y en base a ellas, establecer valores y metas nutridas por principios morales; difundir la

³¹ RITTER MICHAEL. "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.78-79

información necesaria para fomentar y fortalecer los objetivos éticos; interesarse tanto por las intenciones y los medios como por los resultados; realizar inversiones que permitan proteger y priorizar la sociedad; hacerse de personas cuyos valores personales refuercen los deseados y considerados éticos por la empresa; observar el ambiente ético de la industria donde se desarrolla la empresa y deliberar sobre qué aspectos son deseados y cuáles no, tomando y fortaleciendo los primeros, y modificando los segundos.

Cultura de la velocidad

Propuesta de constitución de una cultura que reconoce que las tendencias económicas, tecnológicas y demográficas están generando un gran impacto en la cultura organizacional debido a su aceleración y exigencias, y por ello su idea consiste en crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante.

Para constituir una cultura de la velocidad se requiere aprovechar el talento individual y la capacidad de accionar y re-accionar con suma velocidad para lograr ventajas competitivas o, en el peor de los casos, para no perderlas.

Para ello se recomiendan, fuertes personalidades líderes, que marquen permanentemente el paso; talento, objetivos claramente definidos, comunicación rápida en tiempo real, resuelta adaptación al cambio a nuevas condiciones y ausencia de un plan rígido y un horizonte de tiempo reducido³².

II. 2. 1. Socialización y cultura

Por lo general, las organizaciones se valen de su proceso de selección de personal para contratar a los que encajan en ella aceptando sus valores, normas y costumbres. Sin embargo, para reafirmar esa congruencia de metas organizacionales e individuales, las organizaciones suelen impartir procesos de socialización.

La *socialización organizacional* es el proceso sistemático mediante el cual los nuevos empleados incorporan la cultura organizacional. Durante la

³² RITTER MICHAEL. "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.85-86

misma se aprenden valores, reglas, procedimientos, y normas de la organización, con el fin de fomentar las relaciones sociales y laborales, y desarrollar las competencias necesarias para el buen desempeño del nuevo personal.

Este desarrollo influye en la productividad del individuo, en su aceptación personal y de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella.

El proceso de socialización posee etapas las cuales ocurren de manera continua y con frecuencia en forma simultánea, las mismas son³³:

1. Antes del ingreso (anticipatoria)
2. El encuentro (adaptación)
3. La metamorfosis (administración de función)

Etapa previa al ingreso. Comprende todo el aprendizaje que un individuo efectúa antes de ser contratado por la empresa y el propósito principal es evaluar la cultura de la misma y la posibilidad de adaptabilidad del postulante al puesto disponible.

Este paso requiere de realismo por parte de ambos bandos, empresa y candidato, ya que la falta de sinceridad, llevará a interpretaciones erróneas.

Etapa del encuentro o adaptación. Aquí el nuevo empleado se convierte en miembro de la organización, debe establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y con los superiores, aprender las tareas requeridas para realizar el trabajo, aclarar el papel que desempeñará en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a esta función, y evaluar el progreso que hace hacia la satisfacción de las demandas del puesto.

Es conveniente aplicar una capacitación dura y práctica, acompañada de padrinos o mentores quienes sirvan como modelos a seguir, consejeros, compañeros y maestros de la cultura organizacional.

Etapa de metamorfosis. Momento en el cual el nuevo integrante de la organización va transformando sus creencias y actitudes y va asimilando paulatinamente la nueva cultura organizativa, se considera finalizado cuando el individuo se siente cómodo en la empresa y en su trabajo.

³³ RITTER MICHAEL. "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.68

Estas etapas las transitan todas las personas que se integran a trabajar a una organización, y pueden vivenciarse de forma consciente o inconsciente. Si el proceso de capacitación es formal, prácticas programadas con tiempos y espacios prestablecidos, el grado de conciencia de este proceso es mayor. En cambio, en capacitaciones informales, donde los miembros aprenden mediante el ensayo y error, la socialización se da de forma inconsciente.

II - 3. Tipos de culturas

Los cuatro tipos de culturas organizacionales más generalizadas son³⁴:

- Cultura burocrática.
- Cultura de clan.
- Cultura emprendedora.
- Cultura de mercado.

Las mismas se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal –que va de lo estable a lo flexible- y en su foco de atención –de lo interno a lo externo-.

Cultura Burocrática. Es una cultura conservadora y tradicionalista, rígida y muy arraigada a sus valores, costumbres e ideas. Posee un alto grado de formalización, establecimiento de reglas, procedimientos estandarizados y esquemas jerárquicos piramidales.

Su actividad se rige por manuales, fomentados a cumplir por la coordinación, organización y vigilancia de los administradores. La comunicación que se aplica es vertical descendente y el método de recompensas y sanciones se basa principalmente en el énfasis de sancionar. Su gran estructuración se debe a que su objetivo es mantener y conseguir seguridad y estabilidad.

Cultura de Clan. Su objetivo es el desarrollo y la satisfacción de sus miembros, por lo que privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación y la influencia social. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la

³⁴ RITTER MICHAEL. "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.71-73

organización con el individuo (seguridad). Los integrantes más antiguos fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece la participación y la toma de decisiones por consenso. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración.

Cultura Emprendedora. Es una cultura orientada a resultados, por lo que su efectividad se traduce en productos nuevos y exclusivos en corto plazo y con rápido crecimiento. Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, adaptabilidad, creatividad, aceptación de grandes riesgos, experimentación, innovación y vanguardia. Para lograr estos comportamientos, se alientan y retribuyen la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad.

Cultura de Mercado. Esta cultura busca el logro de metas medibles y deseables de carácter financiero. Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuos y empresa son contractuales, ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. Los empleados cooperan y trabajan juntos con el fin de lograr una participación de mercado y metas de desempeño financiero, dando como resultado que los mismos cooperen cuando es necesario, sin dar lugar a que se arraiguen profundamente las relaciones que se establecen para lograr las metas. Por lo tanto, la organización no promete seguridad, y el individuo no promete lealtad.

Es necesario saber que cada uno de estos modelos de culturas son apropiados según las circunstancias, por lo que no existe una cultura ideal o una cultura no deseable.

II - 4. Funcionalidad de la cultura

La cultura organizacional básicamente cumple tres funciones generales³⁵:

- a) Función de integración

³⁵ SCHEINSOHN DANIEL. "Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica". 2da ed. Ediciones Macchi. Bs. As., 2000. Pàg.74-78

- b) Función de cohesión
- c) Función de implicación

Función de integración.

La función de integración responde a ¿qué y cómo debo hacerlo?, es la base del proyecto empresarial. Favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. Controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización, mejorando el desempeño, generando la sensación de certeza en la forma en que se deben manejar los problemas, impactando en el desempeño económico, permitiendo una mayor delegación a los empleados en su accionar y toma de decisiones, y otorgando valor agregado al producto o servicio que la organización ofrece.

Función de cohesión.

Cuando la cohesión está bien desempeñada, la cultura responde a ¿quiénes somos?, haciendo del sentido de pertenencia una característica reinante en los miembros de la organización. Hace de la cultura la personalidad de la organización, define los límites entre una y otra, permitiendo el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y estableciendo las posibilidades de identificación para los propios miembros.

Función de implicación

Hace referencia a ¿cómo nos entendemos mutuamente?, es una situación donde se busca la coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona.

Cuando estas funciones están desarrolladas, la organización configura hacia afuera una imagen fuerte, llegando al máximo de funcionalidad, cuando su postura lleva a que la sociedad resignifique determinadas acciones o bien adquiera nuevos valores provistos por la empresa.

II- 5. Cambio

Cambiar la cultura organizacional implica la modificación de los valores personales y grupales aceptados por todos los miembros de la misma. Es un proceso complejo, debido que se reforman las certidumbres respecto de

los otros, lo que da identidad colectiva, lo que brinda predecibilidad y lo que representa a la empresa.

El cambio cultural puede surgir por factores internos o por factores externos a la organización, impidiendo el desarrollo normal de su dinámica familiar o en su contexto. Actualmente, la velocidad de cambio y evolución del entorno, lleva a que el éste sea el factor condicionante de la permanencia o cambio de un patrón cultural.

Reconocida la necesidad de un cambio cultural, es necesario comprender el perfil de la cultura actual, establecer las orientaciones primarias y proponer hacia qué cultura se quiere evolucionar. Pero ante todo, más allá de reconocerse que la planificación formal del cambio es importante, resulta fundamental la determinación y el compromiso por parte de la dirección y la alta gerencia. El ejemplo y la actitud poseen relevancia, ya que las personas son las que controlan los resultados. Sus sentimientos y su valoración respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción y el éxito del proceso.

Para lograr un cambio cultural, la organización debe pasar por tres fases³⁶:

Descongelamiento (Invalidación)

Es una etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. Resulta relevante la difusión de información que permita conocer las insuficiencias del presente, y los rasgos de la situación futura que se desean alcanzar. De esta manera, se reducirán las resistencias al cambio y se permitirá a los administradores fomentar positivamente el valor de los nuevos comportamientos requeridos.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva

Se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Suele ser el período más largo y costoso, y aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia. La comunicación es fundamental para fomentar los nuevos comportamientos, resultando relevante brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura.

³⁶ RITTE MICHAEL, "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.109-110

Es posible que sea necesaria la desvinculación de algunos miembros de la organización, por lo general, los gerentes medios son quienes tienen mucho que perder, sin embargo, su voluntad y adaptación, a su vez, presentan piezas claves en la interacción con el resto de los empleados a quienes lideran.

Nuevo congelamiento (Consolidación del cambio)

En esta se crean las condiciones y garantías necesarias para fortalecer los nuevos valores y asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

Se recomienda vivir la nueva cultura, debido que las acciones dicen más que las palabras; y saber que un cambio cultural importante exige de cinco a diez años.

Nuevamente puede ser necesaria la desvinculación de personal, en este caso, de aquellas personas que no se adaptan a la nueva situación o desvían los valores para no llegar a la misma.

II. 5. 1. Las barreras del cambio

El factor humano y/o el sistema psicosocial de una organización, presentan los principales obstáculos del cambio cultural.

Está psicológicamente comprobado que la genética humana es opuesta al cambio. A continuación se presentan miedos y reacciones básicas:

Miedo a la pérdida. El mismo hace referencia al temor natural de salir del área de seguridad y conocimiento, inclusive cuando la nueva situación promete mejores condiciones.

Miedo al ataque. Implica la sensación de falta de preparación y conocimiento para enfrentar la nueva situación.

Desmotivación de la persona. Resulta indispensable motivar a quienes serán miembros del cambio.

Impaciencia por parte de la conducción. Los cambios culturales son lentos, por lo que se requiere conciencia al darle inicio a un proceso de modificación de cultura. El éxito rápido no es posible.

Incapacidad de cambio por parte del personal. La nueva cultura no puede ser impuesta por la fuerza, debe tener consideración de la cultura que desea modificar. Empleados antiguos se constituyen en frenos de las

actividades del cambio. El cambio solo puede lograrse mediante la incorporación selectiva de RRHH.

Complejidad del proceso. Proceso lento y pesado. Generalmente son demasiados individuos en la conducción del proceso de cambio, por lo que deben consensuarse demasiados intereses en juego³⁷.

Siempre que se desea implementar cambios o nuevos aspectos, resulta conveniente la formación de grupos de trabajo constituidos por empleados de varios niveles y áreas de la empresa, de esta manera, los miembros de la organización se sienten partícipes de la evolución de la misma y la asumen como propia.

II. 5. 2. Fusiones, adquisiciones y la cuestión cultural

Los procesos de adquisiciones y fusiones se dan cuando una empresa compra o se une a otra. Estas estrategias surgen como una solución al problema de adaptación de las organizaciones a los veloces cambios del medioambiente; así, las compañías compran empresas para ganar mercados porque en la era de la velocidad no pueden esperar a desarrollarlos ellas mismas.

Frente a procesos de adquisiciones y fusiones de empresas, resulta común y relevante que se realicen estudios sobre la compañía a ser adquirida. Una herramienta recomendable para este proceso es el *due diligence* o diligencia conveniente, la misma se basa en una auditoría que se realiza sobre la empresa objeto de adquisición y tiene lugar entre la firma de la carta de intención y el cierre del trato, durando de 3 a 9 meses, aproximadamente, dependiendo de la complejidad de la empresa.

Durante años, los factores económicos y de rendimiento fueron los objetos de análisis y estudios para las fusiones y adquisiciones, lo que llevó a grandes fracasos. Hoy se reconoce la necesidad de compatibilizar los factores humanos y culturales en dichos procesos. Aquel que suponga y asuma que las diferencias filosóficas o culturales que existan serán fácilmente superadas después de consumado el proceso, está en un error mayúsculo.

³⁷ RITTER MICHAEL, "Cultura Organizacional". 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pàg.117

La incompatibilidad cultural entre dos empresas fusionadas constituye uno de los principales aspectos ligados a los fracasos posteriores a las operaciones de este tipo.

Entonces, para que una fusión o adquisición sea exitosa, la empresa compradora debe mostrar respeto por la cultura de la empresa absorbida pero para ello primero debe conocerla, por lo que se puede aplicar nuevamente el *due diligence*, en este caso, el *due diligence cultural*. Es recomendable que estos procedimientos sean conducidos por profesionales externos a las organizaciones involucradas, pero en estrecho contacto con equipos internos, tanto de RRHH como de la Comunicación Corporativa.

Los *due diligence* culturales buscan obtener una visión imparcial de la cultura organizacional de la empresa a ser adquirida, para ello se investigan los liderazgos, los valores, las percepciones, los procedimientos, las formas en que los empleados se comunican y las motivaciones sobre la base de las cuales se alcanzan a tomar las decisiones y se asegura la efectividad y eficiencia colectiva. También el grado de *empowerment* y cómo son los procesos creativos que llevan al análisis y desarrollo de nuevos negocios, productos o mercados.

La finalidad de este abordaje es asegurar datos comparables, permitiendo identificar los puntos potenciales de incompatibilidades entre las dos organizaciones y corregirlos proactivamente en el mismo momento en que comienzan a integrarse ambas sociedades.

Durante el proceso de cambio, el *feedback* que se obtenga de los colaboradores es esencial para su logro, por lo que resulta relevante que los mismos se conviertan en “agentes del cambio” involucrados en la causa³⁸.

³⁸ RITTER MICHAEL, “Cultura Organizacional”. 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008. Pág.118-148

CAPITULO III

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

III- 1. Concepto

Cuando se habla de responsabilidad social empresarial (RSE) se hace referencia al comportamiento inclusivo que las empresas brindan a la sociedad, en general, dentro de su accionar estratégico.

La RSE encierra la consideración, tanto de los sectores interno como externo de la organización, no sólo como factor de inspiración para el desarrollo de su actividad principal, sino también para la implementación de buenas prácticas organizacionales. Implica incluir, como parte de su estrategia corporativa, decisiones de criterios sociales y éticos, actuando como buenos ciudadanos y comprometiendo sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos. Razón por la cual, se dificulta establecer una definición única, debido que este concepto se encuentra en constante evolución y desarrollo, presentando un contenido cambiante y dinámico de acuerdo a las circunstancias condicionantes de cada empresa y sociedad.

Sin embargo, llegar a esta postura que comienza a ser común y aceptada por las instituciones, implicó una evolución de pensamientos, opiniones y conocimientos. En un principio, y por largo tiempo, las organizaciones empresariales entendieron que la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades personales en un mercado de libre funcionamiento tenía como consecuencia el progreso de la comunidad y el bienestar social. Reduciendo así, su responsabilidad a un único punto, el ámbito económico, el cual implicaba proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, maximizando sus beneficios.

El abuso desenfrenado hacia los trabajadores, las malas condiciones laborales y las extensas jornadas de actividad, llevaron a incluir dentro del accionar empresarial a la responsabilidad legal, esperando que las mismas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad.

A finales de 1990 y comienzos de 2000, se comenzó a generar y fortalecer la idea de que las empresas tienen un contrato de tipo social, en el que no solo realizan actividades en la sociedad, sino también para la sociedad. Los sucesos que permitieron este avance en el pensamiento fueron la crisis de confianza en las empresas, situación que fomentó la búsqueda de la RSE por parte de estas para fomentar su credibilidad y su reposición en el contexto; la comunicación a gran escala o global y la consecuente exposición de las empresas al mundo por medio de misma; y por último, la incapacidad del Estado para regular los efectos externos de los agentes económicos.

De esta forma, se llegó a reconocer y plantear que la empresa puede tener intereses, motivaciones y competencia sobre asuntos sociales, que no se corresponden estrictamente con la simple actividad productiva y comercial entendida como generadora de beneficios.

Cumplir con la RSE para la empresa implica tener el convencimiento y la convicción que su actuación influye en diferentes sectores interesados.

III- 2. Aplicación de la RSE

Como se reconoció, la manera en que cada empresa incorpora la responsabilidad social varía, dependiendo de factores como el tamaño, el sector, la cultura y por sobre todas las cosas, del grado de compromiso de la alta gerencia. Mas allá de la modalidad de incorporación, se busca que una organización que desea aplicar la RSE adopte una actitud proactiva, involucrándose en las inversiones sociales que realiza, desarrollando proyectos que apunten a su sustentabilidad en el tiempo y beneficien tanto a la comunidad como a la empresa; dejando a un lado la donación de dinero o la actuación asistencialista, con el posterior desentendimiento de su aplicación.

Reconocido y aceptado el deseo, por parte de la organización, de ser proactiva frente a la RSE, se puede trabajar la aplicación de los lineamientos de la misma en los distintos niveles empresariales:

- A. En la toma de decisiones
- B. En la estrategia empresarial

C. En la institucionalización³⁹.

Integrar la RSE en la toma de decisiones propone una serie de preguntas a considerar que brindan un marco referencial a la persona. Ejemplos de ellas son, ¿ha formulado el problema con precisión?, ¿cómo plantearía el problema si se encontrara del otro lado?, ¿se atrevería a revelar sus decisiones o sus actos a su jefe inmediato, a su director general, a su familia y a la sociedad en su conjunto?.

Integrar la RSE en las estrategias empresariales, implica definir en la estrategia, qué clase de empresa es o quiere ser. Explicitándose los valores a los que la empresa aspira y el reconocimiento de su responsabilidad no económica respecto a la sociedad.

Institucionalizar la RSE en la empresa, propone la incorporación de la responsabilidad social en términos de procesos y procedimientos organizativos, que vincule la declaración de la misión de la empresa con la experiencia y expectativas de las personas involucradas. La institucionalización supone intervenir en dos ámbitos de la empresa: la estructura y la cultura.

Más allá de la forma en que cada organización aplique la RSE, la misma requiere, que las empresas sean cada vez más transparentes y abiertas en sus acciones, demostrando que su accionar es el resultado de un proceso de diálogo con los stakeholders, que tiene como fin ayudar a integrar los principios de RSE en el negocio y a tomar decisiones de acuerdo con sus expectativas.

III- 3. Stakeholder o partes interesadas

Los stakeholders se reconocen como interesados directos o indirectos en la existencia y buen funcionamiento de una empresa. Pueden ser personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades con poder real o potencial para influir en las decisiones empresarias.

La aceptación y reconocimiento de los mismos, se dará por parte de aquellas organizaciones que deseen mutar de la visión tradicional de gobierno

³⁹ LIARTE VERJRUP NICOLÀS (ED.). “Diálogos en torno a la construcción de una ciudadanía responsable. Experiencias de empresas argentinas”. Universidad Católica de Córdoba. Cba., 2009. Pàg.43-60

de la empresa, al modelo de desarrollo sostenible, caracterizado por buscar el logro y la obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los grupos que hacen a las instituciones.

Los stakeholders y su importancia cambiaran de una organización a otra, e inclusive en una misma organización con el paso del tiempo y la naturaleza de sus exigencias. Por ello, las mismas deben permanecer atentas a estos grupos e identificar la influencia que poseen sobre ella en cada momento. En general, se reconocen aquellos cuya participación es vital para la supervivencia de la empresa, como los clientes y proveedores; otros, que sin tener una participación directa en sus acciones pueden influenciar o ser influenciados por ella jugando un rol significativo en la consecución de su credibilidad, como el gobierno o los medios de comunicación, por ejemplo. Y un tercer grupo, cuya vinculación puede efectuarse por una situación aleatoria, el cual envuelve, víctimas de catástrofes, personas en situaciones límites, etc.

Una propuesta de identificación de los stakeholders es la que atiende a tres variables⁴⁰:

- 1) El poder del stakeholder para influenciar en la empresa.
- 2) La legitimidad de la relación del stakeholders con la empresa.
- 3) La urgencia de los reclamos del stakeholder con la empresa.

Dentro de una relación, podríamos decir que una de las partes implicadas disfruta de poder cuando tiene y utiliza determinados recursos para imponer a la otra su voluntad. Así se reconocen tres tipos de poder:

- Coercitivo: basado en los recursos de la fuerza física. Se incluyen aquí, el poder coercitivo de que disponen los Estados y entes reguladores y de control.
- Utilitario: recursos materiales o financieros tales como el dinero y la tecnología.
- Normativo: recursos simbólicos como el prestigio, la estima y el carisma.

⁴⁰ VOLPENTESTA JORGE ROBERTO. "Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria". 1ra ed. Osmar D. Buyatti-Librería Editorial. Bs. As., 2009. Pág.71-74

Los actores sociales tiene un acceso variable a estos poderes lo que les confiere una característica de transitoriedad: se lo puede obtener tanto como perder.

La legitimidad, por su parte, implica la asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones. Finalmente, la urgencia describe el grado en el cual un stakeholder reclama una atención inmediata, la cual se mide con dos condiciones, la sensibilidad temporal representada por el grado de demora por parte de la empresa en atender el reclamo, y la criticidad, lo que equivale a la importancia del reclamo o la relación.

Si bien las variables mencionadas ayudarán a posicionar a los stakeholders frente a la organización, finalmente, son los empresarios quienes perciben y ponderan su importancia marcando el nivel de las relaciones entre stakeholder y empresa.

III. 3. 1. Stakeholders de la organización. Clasificación y acciones positivas hacia los mismos.

A- Gobierno

Conjunto de autoridades publicas.

La RSE fomenta la transparencia y claridad en la relación con estos actores, debido que los mismos son los encargados de formular las leyes y controlar su cumplimiento.

B- Medio Ambiente

Este stakeholder “comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras. Abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura”⁴¹.

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Medio_ambiente

La naturaleza afecta a la empresa, y al mismo tiempo se ve afectada por las decisiones de la misma, razón por la cual, se insta a las organizaciones a reflexionar su posición estratégica medioambiental.

Desde una postura socialmente responsable la organización debe comprometerse con la sustentabilidad de la naturaleza, plasmando su interés y compromiso en sus planes de acciones estratégicas, velando por la obtención de la ecoeficiencia, proporcionando bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfaga las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzcan progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida.

C- Público Interno

Se llama público interno al grupo de personas que trabajan y colaboran en una organización buscando la consecución de las metas y objetivos de misma.

Para ser responsable e impactar positivamente en su grupo de personas, la empresa debe superar la relación trabajo-retribución, involucrándose socialmente con todo el público interno.

Dentro del mismo, como grupo de interés, encontramos:

1- Empleados

Los empleados, sin importar su categoría, representan el punto fundamental de este trabajo.

Si bien la Ley vela por el bienestar de los trabajadores, la RSE llega para reflexionar sobre su cobertura, ampliando así el campo de visión y acción de esas ordenanzas.

A continuación, se presenta el aporte de la RSE sobre terrenos que abarca la ley, y que a su vez, son fundamentales en el presente trabajo:

Reclutamiento y selección. Se debe orientar la convocatoria para aquellos candidatos que tengan buenas chances de calificar en función del puesto, estableciéndose de antemano, con la mayor claridad y objetividad posible, los requisitos que se buscan en el postulante.

Es recomendable emplear diversas fuentes de reclutamiento para fomentar la diversidad, la máxima objetividad y transparencia, sosteniendo un carácter no discriminatorio y evitando caer en el amiguismo.

Es responsabilidad de la empresa luchar contra la exclusión social y contribuir a la disminución del desempleo entre los grupos más desfavorecidos, la clase social, el nivel educativo, la orientación sexual, la ideología política, la pertenencia a sindicatos, los aspectos físicos y las enfermedades crónicas presentes en un postulante, no podrán incidir en su elección, salvo que dichas particularidades influyan para el correcto ejercicio de las tareas asignadas a un puesto de trabajo.

Es deseable, en términos éticos, celebrar a los trabajadores contratos de trabajo por tiempo indeterminado, quedando terminantemente prohibido y fuera de una empresa socialmente responsable, la posibilidad de ejercer el trabajo en negro; estado que pone al empleado en perjuicio, privándolo de una obra social, de seguro de riesgo y aportes jubilatorios; y el empleo de trabajo infantil.

Desarrollo profesional. En principio, se recomienda que la organización cuente con un plan de carrera conocido y aceptado por todos los empleados, el cual reconozca y considere las expectativas de crecimiento personal en el momento de ingresar a la firma, y especifique con claridad los límites de ese desarrollo profesional.

Además, resulta de fundamental relevancia que los trabajadores, especialmente los ingresantes, reciban la formación necesaria para desempeñarse eficazmente, tanto en lo que respecta a su tarea específica, como a los valores culturales que profesa la organización.

En cuanto a los ascensos y promociones, estos deben consistir en encontrar para cada persona el lugar más idóneo dentro de la empresa buscando introducirla ulteriormente en el seno de la compañía, con el fin de que se sienta a gusto en el desempeño de su tarea, y más identificado y solidario con la empresa.

Para poder efectuar con eficacia estos procesos, al igual que en muchos ámbitos organizacionales, se puede contar con la comunicación, herramienta que permite establecer vías formales para compartir información, opiniones, críticas y sugerencias, fomentando la iniciativa individual, el alcance de metas personales, la comprensión del funcionamiento de la empresa, y la identidad y la significatividad de la tarea.

Salud, seguridad e higiene. Es imperante, construir condiciones de trabajo seguras para todo el público interno que excedan el mero cumplimiento de las normas y convenios vigentes, atendiendo con compromiso su salud y seguridad física y psíquica.

Para ello se recomienda crear una cultura que aprecie la salud, la seguridad y el bienestar personal, ofreciendo controles médicos periódicos y planes de salud flexibles, basados en acciones como, recompensar el estilo de vida saludable, estimular la práctica deportiva, eliminar el cigarrillo de los ambientes de trabajo, considerar beneficios para el personal temporario, compensar los riesgos de las actividades con beneficios, etc.

Por último, un aspecto muy importante que debe atenderse y cuidarse en la salud e integridad de la persona es el acoso, la violencia física y/o psíquica que padezca un individuo por parte de otro individuo, será responsabilidad tanto de quien la instrumenta, como del superior o empleador que no haya puesto los medios necesarios para hacerlo cesar.

Compensación. El pago de la remuneración es la principal obligación del empleador.

Para que la remuneración sea justa, ética y plantee valores morales se deben tener en cuenta varios factores, el salario vigente en la industria y en el sector, las capacidades de la compañía y su situación económica; la naturaleza del trabajo, la función, rendimiento, responsabilidad y dedicación del empleado al trabajo y a la empresa; las leyes de salarios mínimos; la situación de la economía general; el salario de los demás empleados de la empresa, siendo necesario eliminar las grandes diferencias de pago entre quienes dirigen la organización y los salarios más bajos; los ingresos del resto de la población; y las necesidades del trabajador, de su familia y la posibilidad de que éste genere un mínimo de ahorro.

Es prácticamente obligatorio desde la RSE, dentro de la situación financiera de cada empresa, que estas cierren la brecha entre el salario mínimo exigido por la ley y el verdadero costo de vida.

Equilibrio entre trabajo y familia. Éticamente, al organizar y dirigir el trabajo, una organización socialmente responsable debe considerar y fomentar en las personas el despliegue de sus potencialidades en otros espacios vitales

que enriquecen al hombre y lo dotan de unidad. Las empresas deben reconocer que existen otros anhelos más allá del trabajo, y deben velar por la posibilidad del desarrollo fructífero de la vida, laboral y extralaboral, de sus empleados.

La propuesta consta en comenzar a reconocer que la jornada laboral genera un desgaste tal, que no siempre permite a los individuos desempeñarse plenamente en otros ámbitos de su vida, ni concretar acciones o fines individuales. Por lo cual, se fomenta alivianar o mejorar la vida en el trabajo, permitiendo que el paso por la misma no genere un desgaste tan alto, o bien, valga como espacio de desarrollo personal.

Para ello se recomiendan acciones como, averiguar los aspectos personales que interfieren en el desempeño normal de las tareas de los empleados, evitando directivas y prácticas que interfieran entre familia y trabajo; brindar días libres para efectuar trámites; promover opciones que satisfagan las necesidades de los colaboradores y no perjudiquen su capacidad operativa en la empresa, tales como, la división de tareas; el trabajo a distancia, la reducción voluntaria de la jornada laboral, los premios en licencia.

Otras acciones para el equilibrio entre familia y empleo son, construir un ambiente de trabajo positivo, apoyar los cuidados prenatales, ayudar a ubicar los hijos de los colaboradores en la escuela, considerar planes de salud para familiares a cargo, otorgar licencia remunerada por necesidades familiares, apoyar la adopción, otorgando a los padres adoptivos los mismos beneficios que corresponden por maternidad o paternidad a padres biológicos, y asociarse con otras empresa locales para ofrecer servicios.

Sindicalización. Las empresa debe reconocer y aceptar el derecho que tiene todo trabajador a sindicalizarse libremente. Es hora de que las mismas comiencen a reconocer en los sindicatos un aliado en su causa por la búsqueda del bienestar de los trabajadores, y a su vez, que los sindicatos, se acerquen a las organizaciones buscando unificar criterios, sin generar una guerra de conquistas dañinas y sin sentido para ninguno de los sectores.

Despido. Jubilación. Las desvinculaciones de personal, más allá de tener causal de despido, presentan tensión y requieren de un desarrollo consiente y delicado. Se recomienda que el proceso sea con dignidad y respeto, basado en una comunicación plena, abierta y honesta.

Previo al despido, desde la RSE, se fomenta agotar el menú de opciones con el fin de descubrir si hay otros costos que pueden ser recortados antes de reducir el personal. En caso de no poder evitarse los despidos, se recomienda que el proceso se desempeñe con el mayor respeto, y si es posible, se proporcionen los medios para ayudar a los individuos a reubicarse en otro trabajo. En cuanto a quienes permanezcan en el puesto, es necesario comunicarles la razón por la cual lo conservaron, explicando los cambios en su trabajo y sus nuevas oportunidades disponibles.

En cuanto a la jubilación, es común que se la vea como un proceso traumático para el trabajador, por lo que la organización debe buscar la mejor manera de tratarlo. Algunas acciones que pueden emprenderse son, generar programas de asesoría de tiempo libre, brindar ayuda psicológica, prestar programas de salud extensivos al estado jubilatorio, permitir visitas de los empleados retirados, entre otras.

Tener presente los aspectos tratados, permitirá crear organizaciones más consientes y responsable en relación a su personal, generando beneficios humanos, y consecuentemente, mayores niveles productivos.

2- Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo está destinado a la obtención, análisis y distribución de los beneficios organizacionales, sus miembros regulan todos los elementos necesarios para el manejo más adecuado de los mismos. La propuesta de organización socialmente responsable plantea, fomenta y espera una división de bienes inclusiva, integral y humanitaria, donde los excedentes sean empleados a favor del bien común, por medio de la repartición de los mismos entre los trabajadores, el empresario y/o el Estado, o bien, favoreciendo directamente al cliente en los precios.

3- Directivos

Se espera, que en una organización socialmente responsable, los encargados de gestionar los recursos productivos, lo hagan direccionándose hacia la búsqueda y el logro del bienestar de los trabajadores y la sociedad en general.

4- Accionistas

Como ya se planteó, actualmente se fomenta que los beneficios excesivos o extraordinarios no sean solo repartidos a los accionistas, sino que se aprovechen en acciones sociales y humanitarias. Sin embargo, el gobierno corporativo no puede perder de vista que el negocio existe gracias a sus propietarios, por lo que se espera que para con ellos cumpla sus responsabilidades, considerándolos socios fundamentales, respetando el objetivo de obtener beneficios económicos, informando la realidad económica del negocio, planteando los proyectos a futuro, etc.

D- Sociedad

Las empresas generan impactos en las comunidades donde desarrollan sus actividades; y a su vez, las sociedades, con sus recursos, actividades, culturas, leyes y valores, también influyen sobre las acciones y posibilidades de las empresas.

Por lo tanto, se fomenta que las decisiones de negocios y las políticas sociales sigan alternativas que beneficien a ambos lados.

Como organización, resultan de interés actividades como, reconocer y clasificar los problemas sociales, invertir en la comunidad, consumir sus productos o servicios, ofrecer voluntariados, apoyar la educación, entre otros.

E- Competencia

La competencia se debe considerar un medio para que los propios competidores mejoren día a día y puedan atender mejor las necesidades de los clientes, debe propiciar el deseo de ofrecer servicios en mejores condiciones que los demás, sin implicar necesariamente la aniquilación de los competidores, obligando a que cada uno encuentre su sitio con respeto y sana competencia.

Para que esto sea posible, es necesario que la misma se desarrolle dentro de un marco de intereses mutuos, integridad, cooperación y responsabilidad social, evitando ejercer acciones como, el monopolio, el acaparamiento, ejercer mercado negro, contrabando, difamación, calumnia, o imitación de productos y violaciones de patentes.

F- Consumidores

Las necesidades de los consumidores y clientes son los elementos que dan sentido a la propia existencia de la compañía.

Desde la RSE se debe buscar sobrepasar los intercambios comerciales con ellos estableciendo una relación basada en el servicio y la confianza, la cual puede ejercerse mediante acciones como, brindarles la información adecuada al promocionar comercialmente sus productos y servicios, evitando la publicidad tóxica; capacitando a los consumidores sobre el uso correcto de éstos, respetando la privacidad de los clientes, creando nuevos productos y ofreciendo servicios que vayan al encuentro de las necesidades sociales.

Estas acciones presentan aspectos y efectos muy positivos en la organización, los cuales llevarán a un mayor resultado si la empresa realiza un esfuerzo especial por mostrar a los consumidores qué es lo que está haciendo y su concordancia con los valores que conforman la identidad corporativa.

Como complemento, también es necesario que la compañía procure la formación de consumidores socialmente responsables, para que valoren el accionar ético de la empresa, consideren las consecuencias públicas de su consumo privado, e intenten utilizar su poder de compra para provocar un cambio social.

G- Proveedores

La RSE exige y requiere que los proveedores sean tratados como parte integrante de la organización. Al considerar a los mismos como socios, y la empresa tener un perfil socialmente responsable, la elección de estos miembros debe basarse en los principios de igualdad de oportunidades, seleccionando y contratando a aquellos que, respeten los derechos humanos y de los trabajadores; actúen dentro de sistemas democráticos y apoyen su desarrollo; apuesten por la protección del medio ambiente y sus recursos naturales y; fomenten la diversidad.

La relación empresa-proveedor debe basarse en un trato de cooperación, comunicación eficaz, confianza mutua, voluntad de cumplir con los compromisos, lealtad que haga frente a las presiones del mercado y, por último, una atención constante a sus problemas y necesidades.

H- Sindicatos

Desde el siglo XIX, los sindicatos comenzaron a sufrir varios conflictos, los cuales hasta el momento no son resueltos. Sus demandas por la igualdad y defensa de los trabajadores perdieron su sentido, y su lucha solo se redujo a fines económicos, los cuales, en múltiples casos, resultaron buscar solo el bienestar del sindicato. De esta manera, la entidad paso a ser un enemigo tanto de la organización como de sus propios integrantes.

Actualmente, para que los sindicatos recobren su sentido e importancia, son necesarios dos acciones: una de reestructuración interna de los mismos, donde sus dirigencias desvinculen el interés de la entidad de la mera reivindicación económica, y rescaten la herramienta sindical como herramienta política y social, tanto para la participación en una política de desarrollo sustentable, como para la vinculación con el mundo laboral, no sólo en lo que refiere a la defensa del trabajador asalariado con puesto estable, sino de aquellos que subsisten en la informalidad y el desempleo.

Y otra desde las organizaciones, donde se integre a los sindicatos, se los instale como socios comerciales y no como entidades de lucha y contrariedad. Se diseñe una estrategia interna que promueva su democratización, que avance en el diálogo entre las bases sindicales y los directivos, llegando así a unir esfuerzos en este proceso de la búsqueda constante del bienestar empresarial y social en su máxima expresión.

Para concluir con este apartado resta decir que, si bien el grado y nivel de relación con los stakeholders dependerá de cada organización y la relevancia que cada uno de ellos tenga en un determinado momento para la misma, siempre es necesario mantener vías de comunicación abierta entre la empresa y los stakeholders. De esta manera se creará la confianza y el vínculo necesario para conocer sus valores, expectativas y grado de satisfacción respecto al compromiso empresarial para con ellos.

III - 4. Redes

Las redes son estructuras policéntricas, constituidas por organizaciones del primer, segundo y tercer sector, cuyo fin se basa en ofrecer soluciones a los

problemas sociales estructurales que obstaculizan el desarrollo de la sociedad, y la continuidad y/o mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa comunidad.

La relevancia, y cada vez mayor formación de estas estructuras, se da por la incapacidad y abandono del Estado en su rol exclusivo de representación, planificación y conducción de la acción pública, y el fracaso del mercado en su relevo. Además, la construcción de alianzas, reafirma la evolución de la noción de RSE, la cual propone el pasaje de una empresa reactiva (responsable) a una empresa proactiva (ciudadana).

Básicamente la constitución de una red implica la cooperación inter-organizacional basada en visiones y responsabilidades compartidas en relación al campo de las acciones sociales, por lo que los objetivos de cada organización no son sustituidos ni enfrentados, sino que se complementan con los de la red.

Como organización comercial, se recomienda establecer redes con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), debido que, no solo genera mayor valor agregado a su imagen y a sus marcas, sino que permite una visión diferente y más amplia de los problemas sociales.

CAPITULO IV

PINTURERIAS FIMA

IV - 1. Análisis Institucional

Pinturerías FIMA fue fundada el primero de junio de 1978, por su actual presidente, en la ciudad de Río Tercero, provincia de Córdoba.

Dada la posibilidad comercial y competitiva, y sumada la tragedia vivida el tres de noviembre de 1995 en dicha Ciudad, es que en el año 1996, se decide inaugurar una sucursal en la cercana ciudad de Almafuerde. El acontecimiento político nombrado, hizo reflexionar al dueño sobre la manera en que los factores externos pueden influir en la actividad comercial local y decidió ampliar sus horizontes y posibilidades de crecimiento. En los años 1997 y 1998 se inauguraron dos locales más, los mismos se ubicaron en las localidades de Santa Rosa y Río Tercero respectivamente.

En el año 2000 nace, según la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, Comercial Terra S.A., comandada por el presidente, dueño y fundador de FIMA. Agrupación que a su vez, comienza a formar parte de un grupo de pinturerías, algunas bajo su misma nominación pero con distintos dueños, las cuales forman un equipo de compra en volumen de mercaderías, con el fin de competir contra las grandes cadenas.

Por esos años, siguen naciendo más locales de Pinturerías FIMA, aunque no todos están bajo una misma dirección. En 2002 se abre un comercio en Córdoba capital sobre calle Vélez Sarsfield, en 2003 se radican en Villa General Belgrano, en 2004 tiene lugar un nuevo local en la ciudad de Córdoba sobre la Recta Martinolli; en 2006 se inaugura una sucursal en Berrotarán, en 2007 otra en Alta Gracia, en 2008 y 2009 otras dos nuevas sucursales en la ciudad de Córdoba, esta vez sobre Avenida Fuerza Aérea y Barrio General Paz, respectivamente. Llegando en el año 2010 a la provincia de Mendoza.



Los locales de estudio para esta propuesta son, casa central de Río Tercero y las sucursales de las localidades de, Río Tercero, Almafuerte, Alta Gracia, Villa General Belgrano y Santa Rosa, debido que todas ellas son las que constituyen la sociedad Comercial Terra S.A., quedando los restantes locales al mando y dirección de otras personas, por lo cual, no es posible unificar, al menos de momento, una propuesta de orientación al trato y manejo del personal.

Presentadas sus sucursales y aclarado que sólo se trabajarán con aquellas que están bajo la dirección del presidente de la sociedad anónima COMERCIAL TERRA, se presenta su actividad. FIMA es una empresa comercial dedicada a la venta de pinturas y accesorios, siendo distribuidor exclusivo de las marcas Tersuave y EuroMix. Además brinda, como servicios adicionales, asesoramiento técnico de obra e industria, como así también servicio de postventa.

El staff permanente con el cual se lleva a cabo la investigación es de veintitrés personas, incluyendo Presidente, Vicepresidente y Gerente General. Los mismos están distribuidos geográficamente de la siguiente manera: catorce miembros en casa central (incluidos los mandos Presidenciales y Gerencial), dos en sucursal Río Tercero, uno en Almafuerde, dos en Santa Rosa, dos en Villa General Belgrano y dos en Alta Gracia.

Los empleados se encuentran posicionados en los siguientes puestos:

Administración, realiza los balances de las cuentas corrientes, de las tarjetas de créditos y cajas, tanto de sucursales como de casa central. Maneja el flujo de documentos demandados y controlados por el staff contable.

Depósito, controla las existencias y realiza su demanda en base al flujo probable de mercadería, descarga los pedidos para la empresa, repone el stock del comercio y prepara las demandas de los clientes y las sucursales.

Ventas, actividad principal de la organización, comercializa los productos al público, controla la exposición de los bienes en el local en caso que el personal de depósito no logre hacerlo, brinda los servicios de postventa y asesoramiento técnico.

Colorimetría, actividad constituyente de ventas, requiere de ciertos conocimientos que permiten su distinción, ya que implica la preparación de colores preestablecidos por las industrias, por medio de un software, códigos y fórmulas para lograr las tonalidades plasmadas en los automóviles y fabricas.

Encargado de mostrador, dentro de la casa central y del puesto de ventas, también se encuentra el encargado de mostrador, cuya actividad se basa en controlar y motivar al personal de ventas.

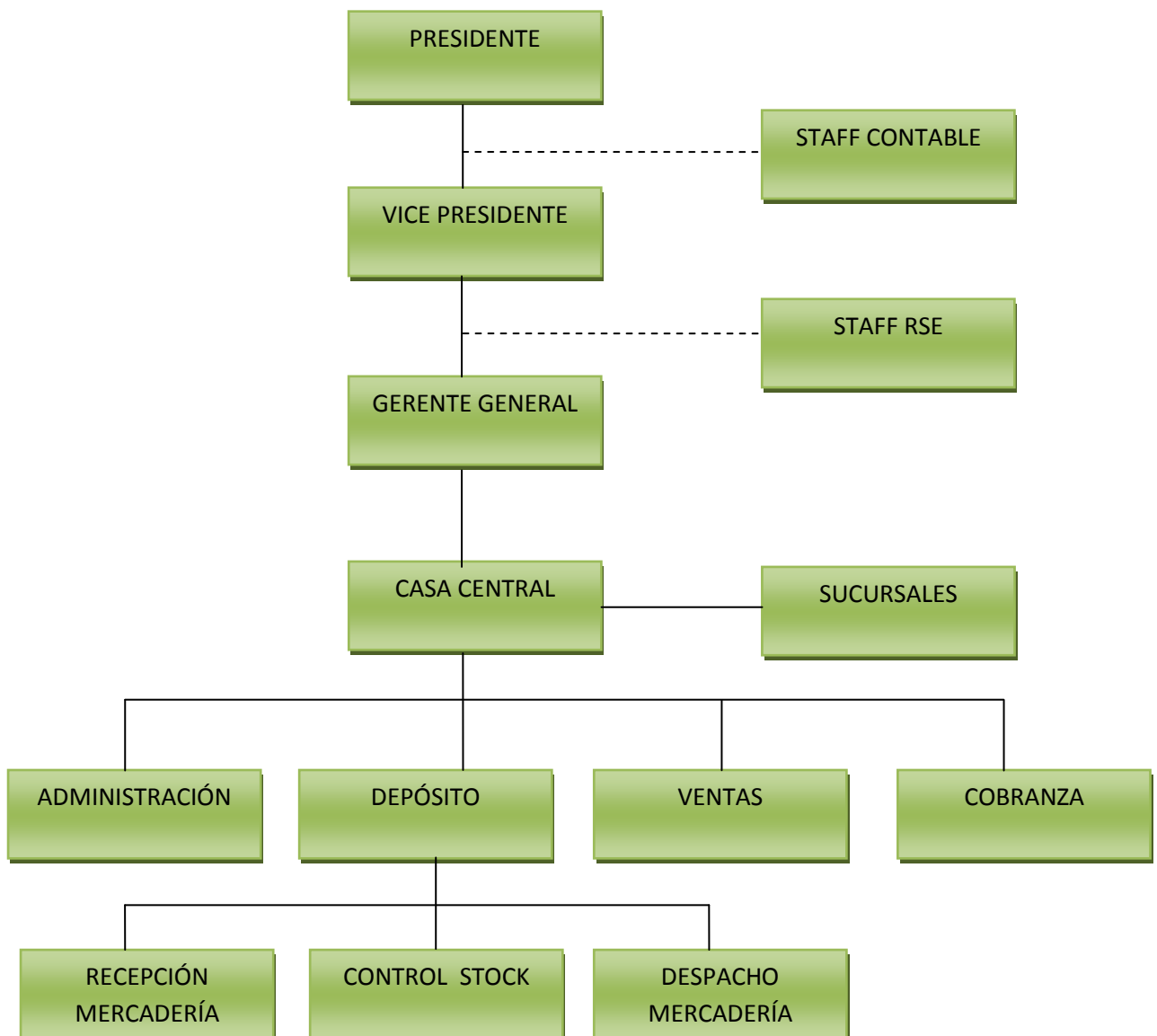
Cobranza, personal encomendados a cobrar las cuentas corrientes, su actividad consta de dirigirse hacia el lugar de residencia del comprador o

recordarle telefónicamente el vencimiento de su deuda, dependiendo del arreglo con el cliente.

Encargados de sucursales y reventa, manejo de la funcionamiento y el personal de las sucursales de la organización, realiza actividades de supervisión, reposición de stock, venta y colorimetría.

La estructura organizacional muestra los mismos de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA



En relación a la Responsabilidad Social Empresarial, los stakeholder de la organización han sido básicamente, el medio ambiente y la comunidad. En

concordancia al primer grupo de interés la empresa generó campañas de forestación en la ciudad de Río Tercero plantando más de 4000 árboles de diversas especies, y en la ciudad de Córdoba, formó junto a CreSe (Córdoba recicla Sociedad del Estado), empresa recaudadora de residuos sólidos domiciliarios, barrido de calles y limpieza de calzadas de la ciudad de Córdoba, una campaña de recolección de pilas para su posterior reciclado y previa aprobación de un proyecto de acompañamiento al servicio de recolección diferenciada por parte de CRESE en conjunto con la Municipalidad de Córdoba, FIMA donó 100 contenedores para las Propiedades Horizontales de Barrio General Paz con el fin de fortalecer la acción de reciclaje.

En cuanto a la comunidad, la institución apoya fuertemente el progreso de organizaciones de bien público, apadrinando y contribuyendo con grandes donaciones económicas y de sus productos, permitiendo el embellecimiento y la subsistencia de las mismas, entre ellas encontramos, escuelas públicas, clubes, APADIM, y APAHU.D (Asociación Patrocinadora de ayuda al huérfano Discapacitado), entre otras.

Se la suma a estas actividades de concientización y preocupación por la sociedad, la participación por parte de FIMA, como miembro activo del IARSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial.

El interés y la preocupación por el desarrollo sustentable y sano del medioambiente y la comunidad es observable tanto en las acciones de FIMA, como en su visión y su misión empresarial, sin embargo al presentarse como operaciones aisladas, fuera del núcleo estratégico, se vale la situación como detonador para el presente trabajo, intentando que la RSE comience a formar parte del accionar diario y decisional de la organización.

Visión de la empresa:

Lograr alcanzar el posicionamiento de las empresas líderes del mercado desarrollando una ventaja competitiva en precio y calidad a través de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, garantizando un compromiso de acción socialmente responsable.

Misión de la empresa:

Asesoramiento y comercialización de pinturas y accesorios, brindándole al público servicios de calidad y precio diferencial, a través de la gestión de postventas y de personal altamente capacitado, incorporando acciones socialmente responsables.

IV - 2. Diagnóstico

Como se expresó con anterioridad, el objetivo general de este trabajo consta en proporcionar a la organización Pinturerías FIMA la posibilidad de amalgamar la RSE con su núcleo central de negocio por medio de un procedimiento estandarizado de selección e inducción de personal en sentido amplio, para fortalecer la internalización del valor de ser socialmente responsables y dar continuidad a las acciones y emprendimientos comprometidos.

Para alcanzar dicha finalidad se formularon objetivos específicos, los cuales pautan las conductas a seguir y los aspectos por cumplir, en este paso, se buscarán concretar tres de ellos:

- Analizar el área en la cual se desarrollará la iniciativa de implementación de estándares y/o indicadores de RSE en el subsistema de provisión.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta Pinturerías FIMA para la implementación de nuestro proyecto.
- Delimitar, exhaustivamente, las necesidades organizacionales respecto a nuestra propuesta de intervención.

El alcance de la investigación para recolectar la información que permita consumir dichos objetivos será exploratorio. Este estudio permitirá recabar los datos necesarios para conocer e identificar en que consta el proceso de provisión de personal de Pinturerías FIMA, cómo aplica esta la RSE en general y en el mismo proceso, y cuál es la idea de cultura que se tiene allí, esto propiciara una imagen del contexto y la base con la cual se cuenta para aplicar la propuesta del trabajo.

La recolección de datos se efectivizará mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. En el caso de los mandos jerárquicos, se aplicará una entrevista para conocer, desde el ángulo de aplicación, como se reconoce y describe la tarea de provisión de personal y el manejo de acciones de interés general.

En el caso de los empleados, la técnica de recolección de datos se estructura aplicando encuestas, debido que la magnitud de trabajadores requiere de herramientas más factibles de tabularse en tiempos y costos menores. La aplicación de las mismas tiene como fin conocer y comparar, con la visión de la alta dirección, el cómo viven y visualizan los individuos su ingreso a la empresa y las acciones de RSE que la misma aplica.

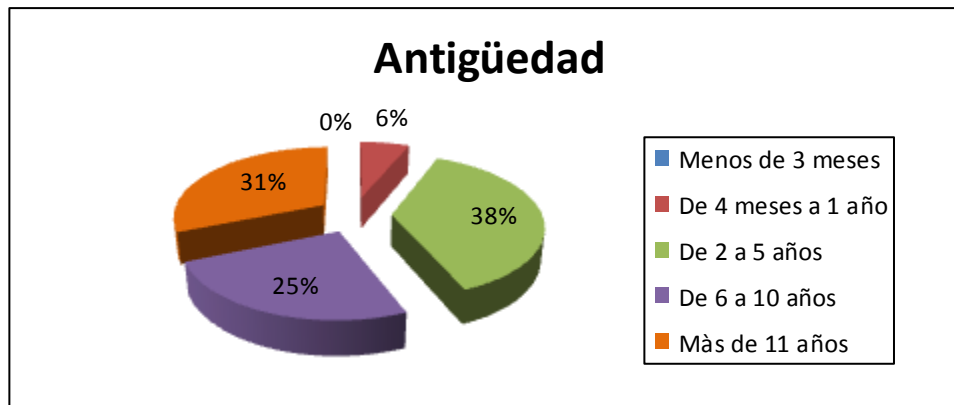
A partir del material proporcionado por las herramientas de recolección de datos, se procederá a analizar y medir los diversos testimonios, intentando visualizar coincidencias y discrepancias, para con ellas, encarar la ardua labor de llegar a conclusiones que permitan enunciar un pronóstico proponiendo alternativas de acción.

*Ver instrumentos de recolección de datos en Anexo I

IV. 2. 2. Análisis y resultados de administración de encuestas y entrevista

1- Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Frecuencia	Frecuencia relativa
Menos de 3 meses	0	0
De 4 meses a 1 año	1	6,25
De 2 a 5 años	6	37,50
De 6 a 10 años	4	25,00
Más de 11 años	5	31,25
Total	16	100



Indagar respecto a la antigüedad de los subordinados permite conocer si la empresa cumple con la sugerencia, por parte de la ética y la RSE, de generar contratos de trabajo por tiempo indeterminado. Este tipo de relación permite al trabajador estabilidad, confianza y sentido de pertenencia, ya que la organización le está otorgando la seguridad y posibilidad de permanecer en ella el tiempo que desee.

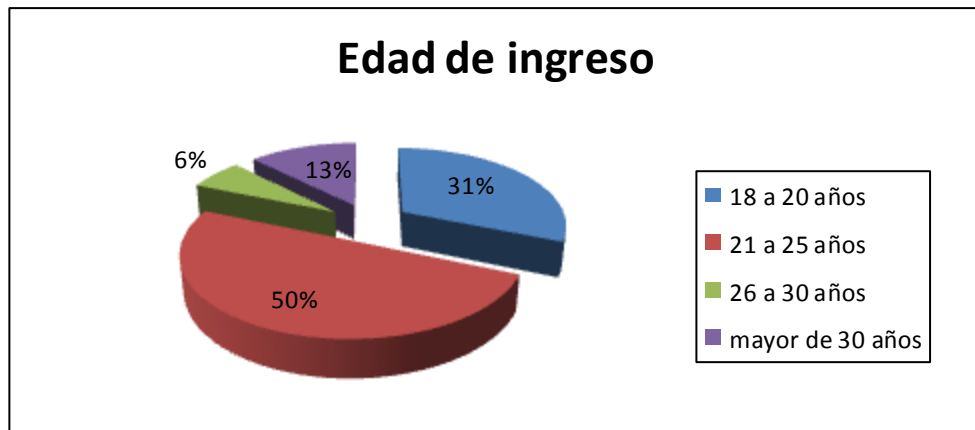
Este índice igualmente muestra si la empresa sigue generando fuentes de trabajo y posibilidades de desarrollo a los individuos de la sociedad.

Analizando este primer aspecto se observa que más del 50 por ciento de los empleados poseen una antigüedad superior a los cinco años de trabajo. En tiempos donde el empleo parece en poco tiempo, y la rotación parece ser lo habitual, aquí observamos un notable porcentaje de subordinados que demuestra que es posible terminar sus días laborales en la empresa analizada.

En tanto, el 44 por ciento restante, también es considerado un índice alentador, debido que manifiesta que la organización mantiene trabajadores con mucha antigüedad, pero sigue sumando personal a sus espacios. Cabe recalcar que dentro de este porcentaje faltan dos empleados los cuales no pertenecían a la organización al momento de la ejecución de encuestas.

2- Edad de ingreso a la organización

Edad de ingreso	Frecuencias	Frecuencia relativa
18 a 20 años	5	31,25
21 a 25 años	8	50,00
26 a 30 años	1	6,25
Mayor de 30 años	2	12,50
Total	16	100

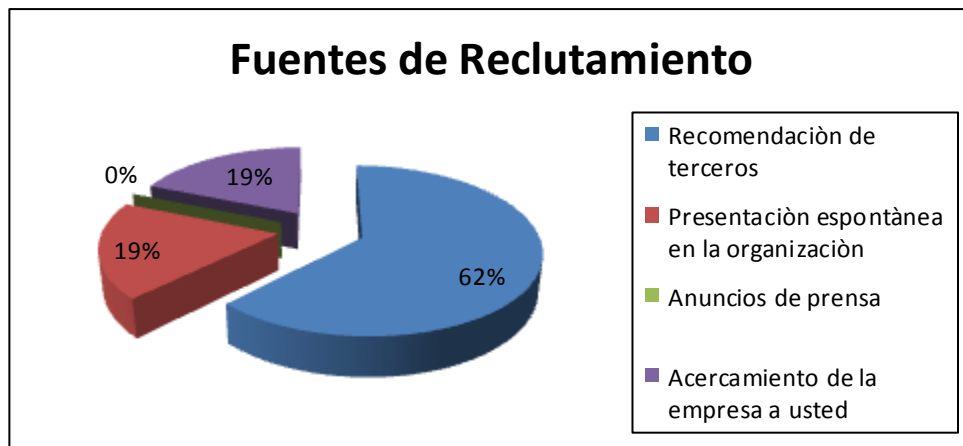


La edad de ingreso, desde el ángulo del presente trabajo, constituye un aspecto de integración social. Es analizada desde la relevancia que ésta puede tener dentro de la actividad de la organización.

Un 81 por ciento de la edad promedio de ingreso a FIMA, ronda entre los 18 y 25 años, mostrando que la organización sigue la tendencia social de contratar personal joven. Quedando un reducido porcentaje, del 19 por ciento, a personas de 26 años en adelante. Desde la RSE se propone salir de este estándar de seleccionar jóvenes dentro de dicha franja, siempre que el trabajo no dependa de la misma, y permita incluir en las organizaciones el personal adecuado en base a los requisitos del puesto.

3- Fuentes de Reclutamiento

Medio de reclutamiento	Frecuencias	Frecuencia relativa
Recomendación de terceros	10	62,50
Presentación espontánea en la organización	3	18,75
Anuncios de prensa	0	0
Acercamiento de la empresa a usted	3	18,75
Total	16	100



El examen de las fuentes de reclutamiento de personal permite reconocer el grado de expansión geográfica y social de la cual hace uso la empresa para incorporar sus candidatos. Conjuntamente demuestra la aceptación y reconociendo que el público tiene de la organización.

Al igual que lo admite el presidente de FIMA, las encuestas demuestran un alto porcentaje de personal que se acerca a la misma por recomendaciones, las cuales desembocan en candidatos espontáneos, demostrando un aspecto prometedor, ya que las recomendaciones de terceros hablan de valoraciones y reconocimiento de diversos aspectos de la organización por parte de quienes lo hacen, revelando una evaluación positiva del accionar de la misma respecto a las personas.

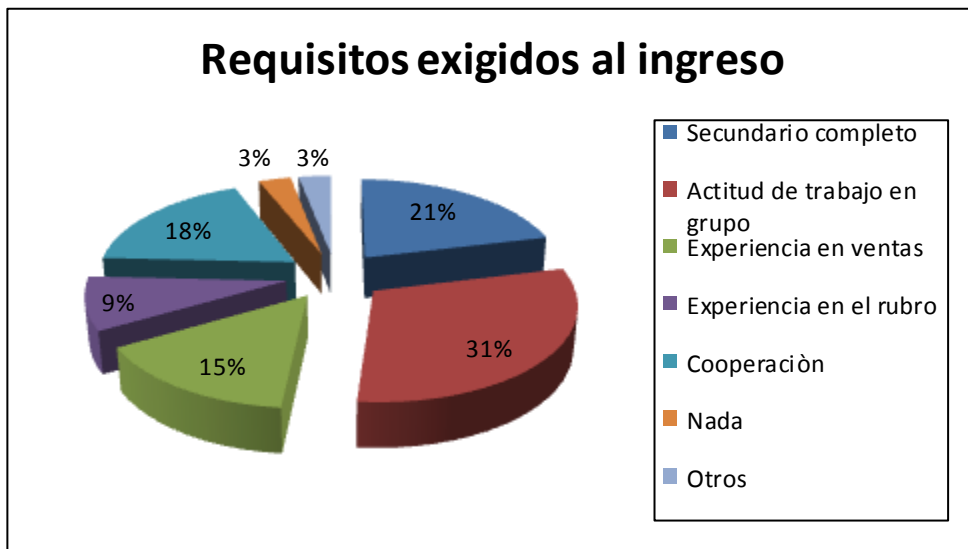
Sin embargo, las recomendaciones generan que la institución se integre por personal homogéneo, debido que, generalmente, éstas se dan a conocidos o individuos que se localizan dentro de un mismo contexto, perdiendo la posibilidad de enriquecer el comercio con la diversidad cultural que proveen las personas de distintos ámbitos.

En cuanto al acercamiento de la empresa a los candidatos, esta acción puede calificarse desde dos visiones. En primer lugar, puede ser positiva ya que la organización al descubrir el talento de una persona, la considera y se acerca a ella requiriendo sus servicios, aspecto que enorgullece y engrandece al trabajador. Pero, si esta situación se da con un individuo activo en otra empresa, la actitud de esta institución puede juzgarse como inadecuada y falta de ética.

4- Requisitos exigidos para ingresar en la organización

Requisitos exigidos al ingreso	Frecuencias	Frecuencia relativa
Secundario completo	7	21,22
Actitud de trabajo en grupo	10	30,3
Experiencia en ventas	5	15,15
Experiencia en el rubro	3	9,09
Cooperación	6	18,18
Nada	1	3,03
Otros	1	3,03
Total	33*	100

*La frecuencia total se modifica debido a la posibilidad de optar por más de una opción.



Los requisitos de ingreso, en esta encuesta, tienen como finalidad conocer si los pedidos de la organización respecto a los mismos guardan relación con las exigencias realmente necesarias para desempeñarse en ella.

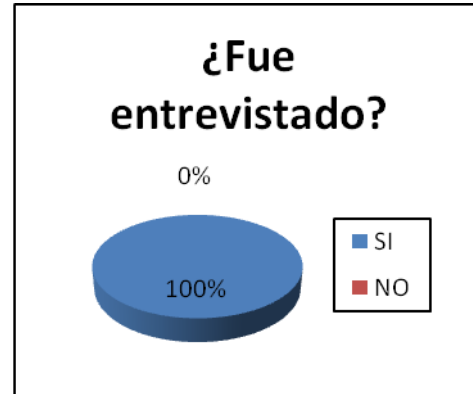
En la entrevista realizada al presidente de FIMA, el mismo reconoce que las condiciones básicas que un candidato debe cumplir para su incorporación son todas de índole actitudinal. En la herramienta aplicada a los trabajadores se dieron opciones técnicas y actitudinales, y se obtuvieron porcentajes similares para ambas, 48 por ciento y 49 por ciento, respectivamente, demostrándose que los trabajadores reconocen la exigencia de cumplir con ciertos aspectos humanos, es decir, saben que la organización prioriza el tener buenas personas sobre buenos trabajadores.

Con respecto a la opción del secundario completo, es interesante y positivo que sea relativamente baja, ya que la mayoría de los puestos a cubrir

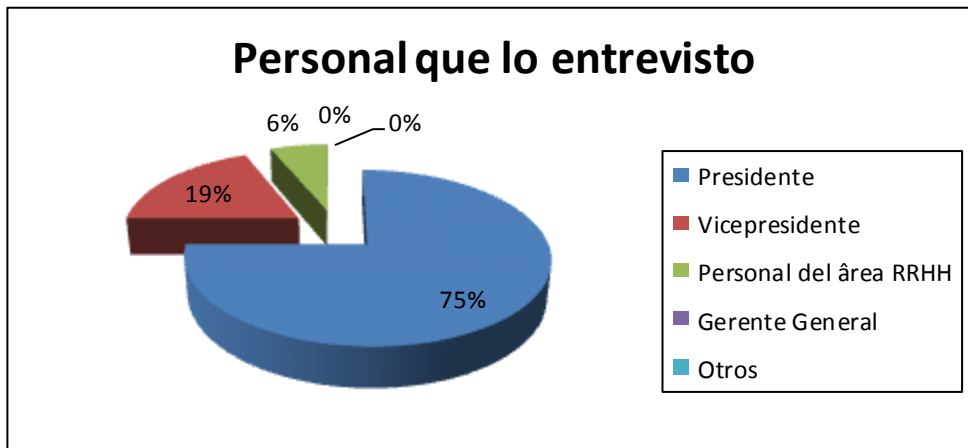
en la empresa no requieren la necesidad de tenerlo y no sería bueno perder a personal adecuado por este requisito.

5- Entrevista de selección

¿Fue entrevistado?	Frecuencias	Frecuencias relativas
SI	16	100
NO	0	0
Total	16	100

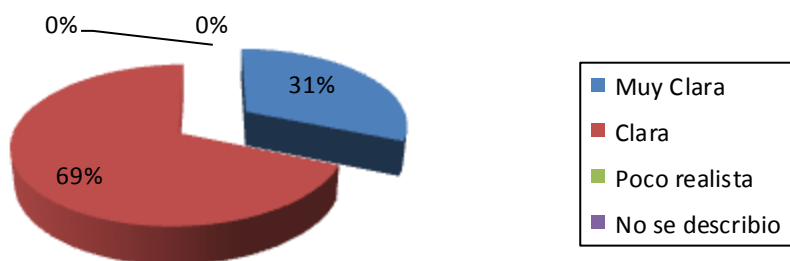


Personal que lo entrevistó	Frecuencias	Frecuencia relativa
Presidente	12	75,00
Vicepresidente	3	18,75
Personal del área RRHH	1	6,25
Gerente General	0	0
Otros	0	0
Total	16	100



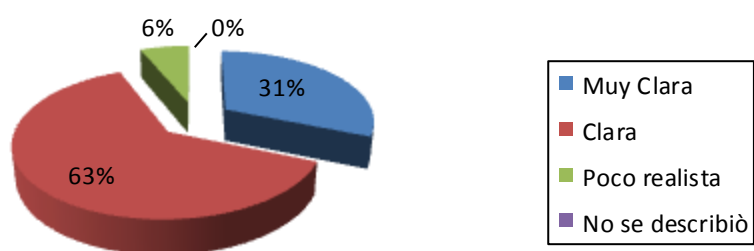
Descripción de la tarea a desempeñar	Frecuencias	Frecuencia relativa
Muy Clara	5	31,25
Clara	11	68,75
Poco realista	0	0
No se describió	0	0
Total	16	100

Descripción de la tarea a desempeñar

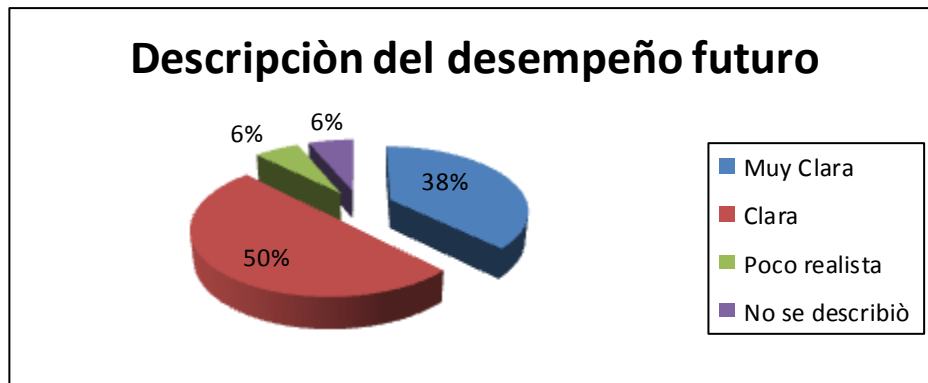


Descripción de la organización	Frecuencias	Frecuencia relativa
Muy Clara	5	31,25
Clara	10	62,50
Poco realista	1	6,25
No se describió	0	0
Total	16	100

Descripción de la organización



Descripción del desempeño futuro	Frecuencias	Frecuencia relativa
Muy Clara	6	37,50
Clara	8	50,00
Poco realista	1	6,25
No se describió	1	6,25
Total	16	100



La entrevista de selección es una etapa de relevancia dentro del proceso de provisión de personal, indica el momento en el cual la empresa comienza a ser presentada, y representada, por la persona a cabo de desempeñarla, y el candidato, por su parte, empieza a conocerla y generar su propia idea de su posible lugar de trabajo.

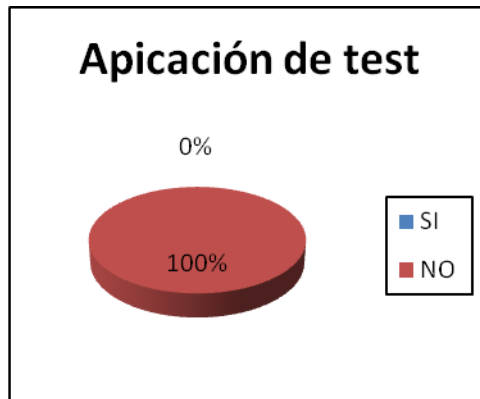
La sinceridad y transparencia de la información que se mueve en doble sentido es fundamental, ya que constituye uno de los pilares fundamentales para las decisiones de ambas partes.

En el análisis de los datos arrojados por las encuestas, se reconoce que todo el personal por ingresar es entrevistado por los niveles jerárquicos altos, presidente o vicepresidente. Se considera adecuado, ya que es de esperar que los mismos posean un conocimiento exhaustivo y actualizado de la descripción del o los puestos a cubrir. Situación que parece manifestarse, ya que un alto porcentaje de los empleados coinciden en que la información proporcionada, tanto de la tarea, la organización, como el desempeño a futuro, está clara.

En estos datos se puede observar que, la honestidad que la organización y su presidente desean como requisito fundamental, parece profesarse también desde ella hacia sus candidatos.

6- Aplicación de test

Aplicación de test	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	0	0
NO	16	100
Total	16	100

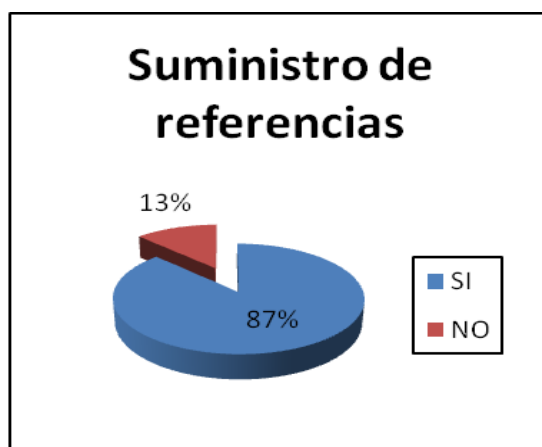


Los test, especialmente el psicotécnico cumplen una función muy importante permitiendo corroborar si el comportamiento y la actitud del candidato son acordes al proyecto humano de la empresa.

Aquí se observa, como lo reconocía el presidente de Pinturerías FIMA, que ningún empleado es sometido a dicha herramienta, perdiendo la organización la posibilidad de generar mayor exactitud en su selección del candidato adecuado.

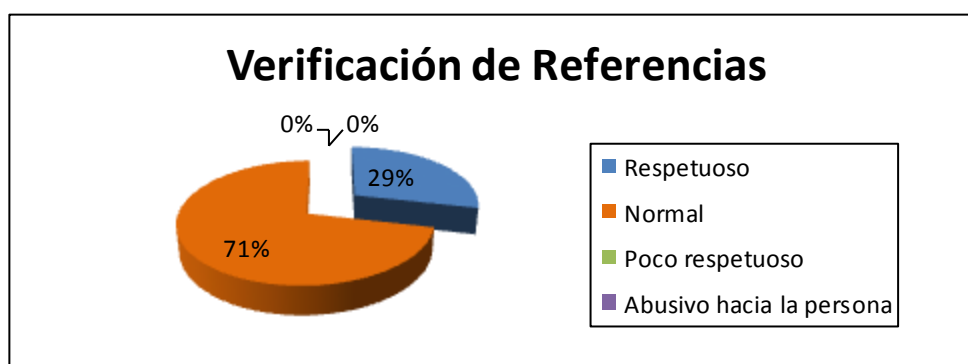
7- Referencias

Suministro de referencias	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	14	87,50
NO	2	12,50
Total	16	100



Verificación de Referencias	Frecuencias	Frecuencia relativa
Respetuoso	4	28,57
Normal	10	71,43
Poco respetuoso	0	0
Abusivo hacia la persona	0	0
Total	14*	100

* La frecuencia total se modifica debido a la dependencia de respuestas con otra pregunta



Las referencias en muchos casos cumplen con la misma finalidad de los test. Tener referencias permite corroborar la información brindada por el candidato y conocer el perfil del mismo. Es un filtro más para afirmar que la selección va hacia buen puerto o para ampliar la profundidad de la investigación en caso de resultar dudosa.

Resulta significativo que los empleados reconozcan en su totalidad que el trato de información tan delicada se realiza de manera consciente y considerada.

8- Examen pre-ocupacional

Aplicación de examen pre-ocupacional	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	15	93,75
NO	1	6,25
Total	16	100



Aplicación de otros estudios	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	0	0
NO	15	100
Total	15*	100

* La frecuencia total se modifica debido a la dependencia de respuestas con otra pregunta.

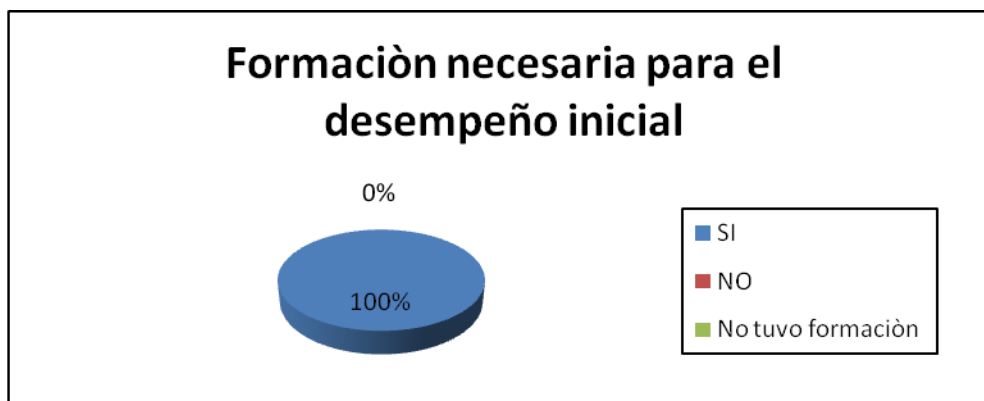


El examen pre-ocupacional implica una acción legal, y conjuntamente permite demostrar el interés de la institución por la compatibilidad del estado psíquico y físico del trabajador con su puesto de trabajo y la organización. Razón por la cual, es relevante observar que la mayoría de los empleados menciona haber sido sometido a un examen de este tipo.

En cuanto a la aplicación de otros test de corroboración de la salud, se considera adecuado que no se efectúen otros estudios sobre los candidatos, siempre que los primeros sean exhaustivos y no den lugar a dudas o indicios de algún tipo de inconveniente.

9- Formación para el desempeño inicial

Formación para el desempeño inicial	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	16	100
NO	0	0
No tuvo formación	0	0
Total	16	100

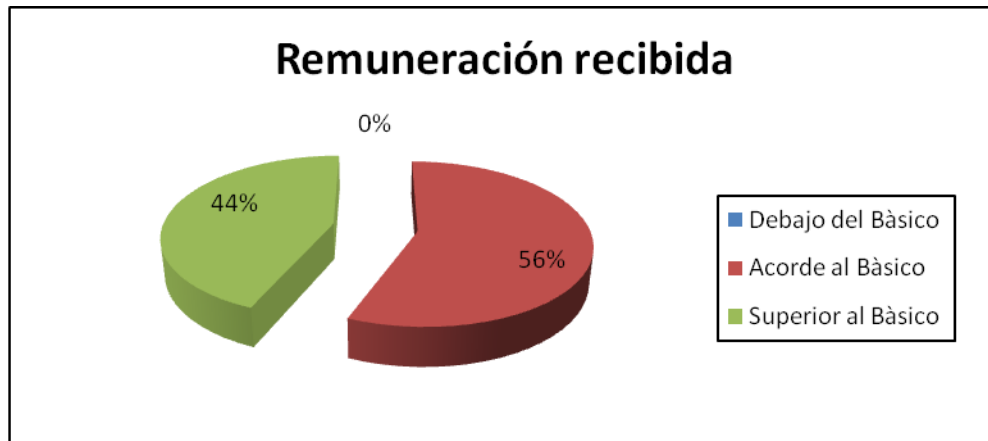


Indagar sobre la formación o capacitación al ingreso tiene como fin saber si la organización brinda las herramientas necesarias para que el nuevo empleado se desempeñe con la mayor naturaleza y seguridad posible en un novato.

Los empleados en su totalidad consideran haber recibido la formación adecuada para desempeñarse exitosamente en su tarea desde un principio. En cuanto al presidente de la organización, el mismo reconoce que en ésta no se brinda capacitación al ingreso, por lo que se puede suponer que la información que se da en la entrevista y algún tipo de acompañamiento al ingreso, bastan para desempeñarse libremente y seguro en las tareas que tiene FIMA.

10- Remuneración

Remuneración recibida	Frecuencias	Frecuencia relativa
Debajo del Básico	0	0
Acorde al Básico	9	56,25
Superior al Básico	7	43,75
Total	16	100



El salario básico, en este caso de empleados de comercio, se establece como la mínima remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador en proporción a su entrega psíquica y física y al costo de vida en una sociedad. Según fuentes oficiales dicho monto debería ser de cuatro mil doscientos pesos.

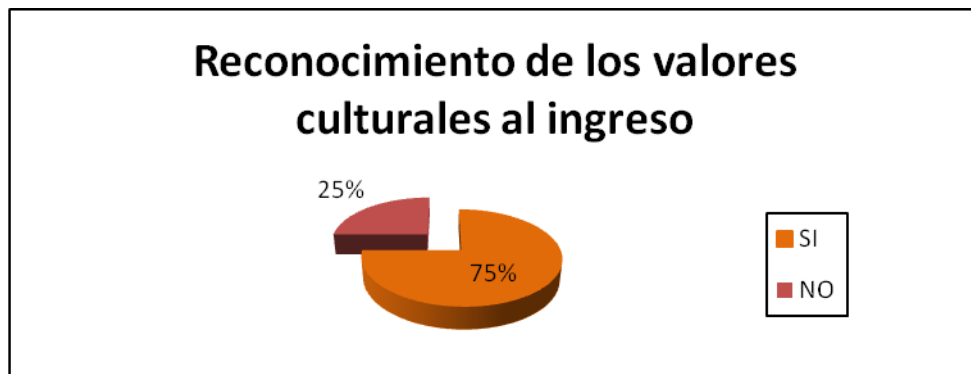
El establecimiento de una suma mínima de dinero para los trabajadores por parte del estado y las negociaciones colectivas, busca asegurar que los mismos puedan realizar las actividades básicas de supervivencia, disfrutar de su tiempo de ocio y tener capacidad de ahorro.

Cuando una empresa aborda el pago de los salarios basada en cumplir con el básico establecido, está actuando bajo la ley; cuando una empresa abona a sus trabajadores una remuneración adecuada al costo de vida real de la sociedad, está siendo socialmente responsable.

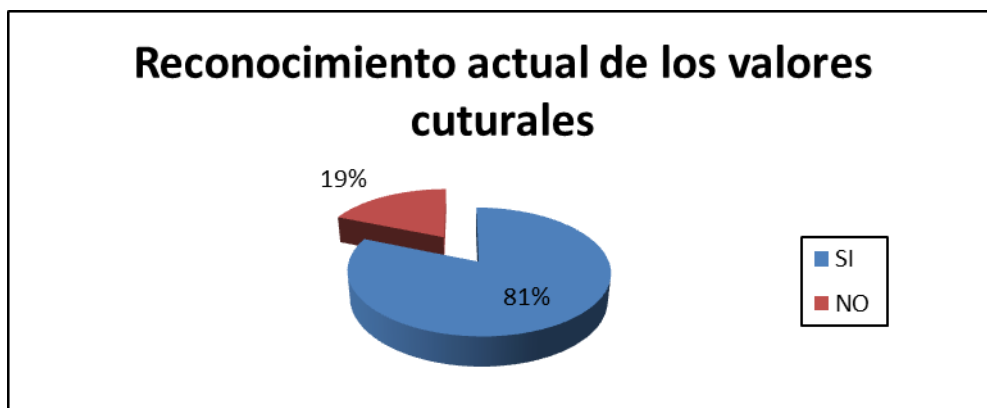
Los resultados de las encuestas demuestran que un alto porcentaje de trabajadores recibe un sueldo acorde al básico, pero también reflejan que la organización tiene una tendencia a abonar salarios superiores a dicho índice, ya que un cuarenta y cuatro por ciento de los empleados reconocen cobrar más de cuatro mil pesos, lo que demuestra el entendimiento por parte de la empresa del verdadero costo de vida; y de acuerdo a la entrevista al presidente, la remuneración se aplica como política de desarrollo profesional y personal.

11- Valores organizacionales

Reconocimiento de los valores culturales al ingreso	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	12	75,00
NO	4	25,00
Total	16	100

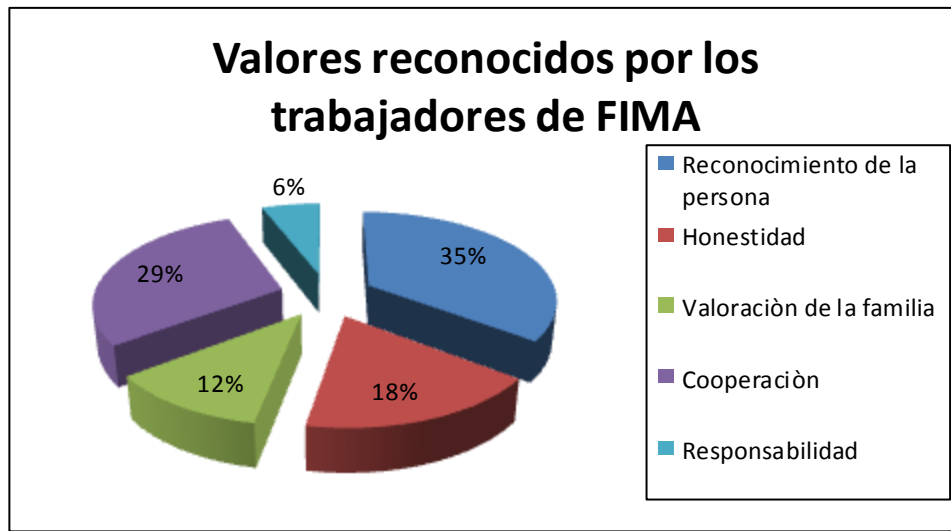


Reconocimiento actual de los valores culturales	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	13	81,25
NO	3	18,75
Total	16	100



Valores reconocidos por trabajadores de FIMA	Frecuencias	Frecuencia relativa
Reconocimiento de la persona	6	35,29
Honestidad	3	17,65
Valoración de la familia	2	11,76
Cooperación	5	29,41
Responsabilidad	1	5,89
Total	17*	100

*La frecuencia total se modifica debido a la posibilidad de optar por más de una opción.



La identificación de los valores culturales permite la homogeneización de comportamientos y reacciones por parte de los empleados frente a la rutina y los eventos espontáneos o fuera de la misma. Además, permite a los trabajadores sentirse parte de un lugar, conocer sus reglas.

El porcentaje de reconocimiento de los mismos al ingreso es alto, aspecto que demuestra un proceso de inducción y socialización implementado apropiadamente. En cuanto a la actualidad, el valor sigue siendo alto, sin embargo, genera el desaliento que no aumenta a un cien por ciento, y que quienes expresan haber reconocido los valores al ingreso, no lo hacen en la actualidad.

En relación a los principios propuestos por los trabajadores, resultan alentadores y muy humanos, la empresa, según describe en su entrevista el presidente de la misma, se presenta como una familia, por lo que el alto porcentaje de reconocimiento a la persona y a la conducta de cooperación, demuestran hábitos y normas de convivencia familiar.

La honestidad y la responsabilidad no aparecen en la cantidad deseada, de todos modos, es sabido que no siempre es fácil plasmar los valores culturales, hacerlos visibles o táctiles, por lo que siguen siendo porcentajes alentadores.

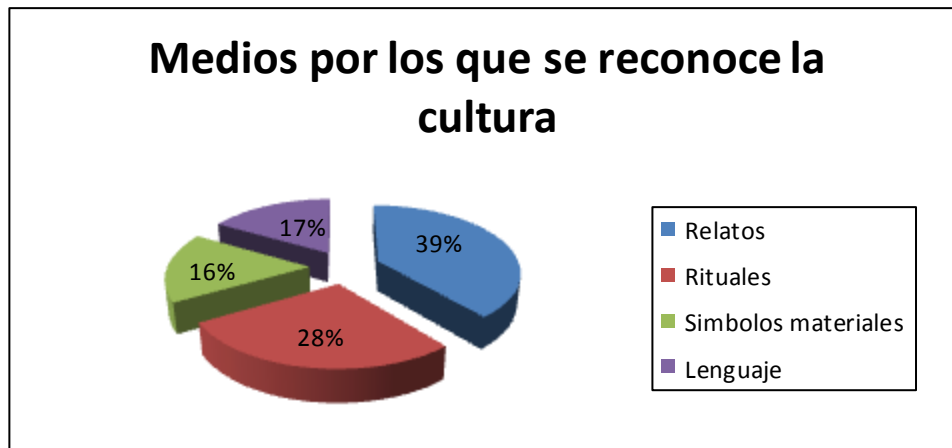
12- Cultura organizacional

Reconocimiento de la cultura organizacional	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	11	68,75
NO	5	31,25
Total	16	100



Medios por los que se reconoce la cultura	Frecuencias	Frecuencia relativa
Relatos	7	38,88
Rituales	5	27,78
Símbolos materiales	3	16,67
Lenguaje	3	16,67
Total	18*	100

*La frecuencia total se modifica debido a la posibilidad de optar por más de una opción.



La cultura organizacional representa la personalidad de la empresa, motivo por el cual se le presenta este interrogante a los miembros de la organización en estudio.

La identificación de la cultura empresarial y el reconocimiento de sus valores están asociados debido que estos últimos no son más que componentes de la primera, razón por la cual no sorprende observar porcentajes similares cuando se pregunta si se reconocen o no los mismos.

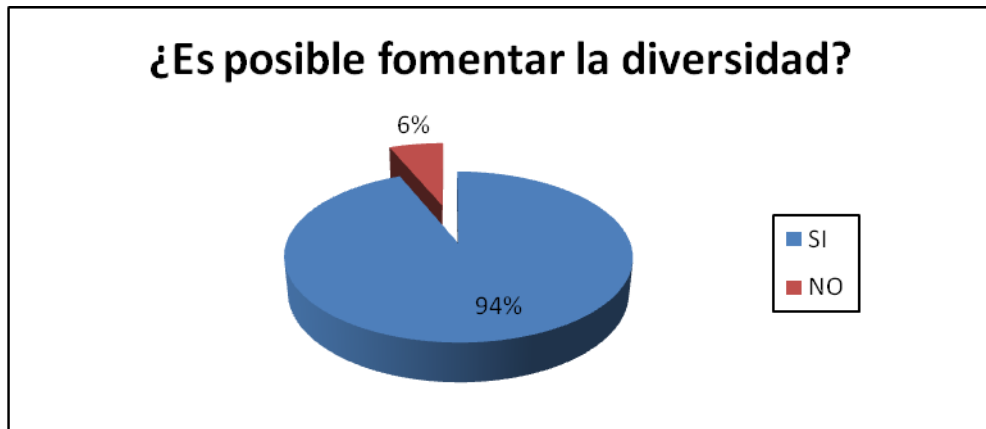
El treinta y uno por ciento de empleados que no identifica la cultura organizacional representa una cifra a considerarse, la cual, en este caso particular donde la empresa está llevando a cabo un proceso de mutación cultural puede ser positiva, ya que al no reconocerla, no presentarán resistencias para su modificación.

En tanto al porcentaje que si reconoce la cultura, el sesenta y nueve por ciento restante de los empleados, resulta de interés trabajar por la visión que tienen respecto a la misma, sabiendo cómo esos trabajadores califican la cultura, se tendrá la brecha por la cual iniciar o promover el cambio.

Las personas de la institución demuestran que los medios por los que se presenta la cultura son variados, lo que resulta muy prometedor para el aprendizaje de la misma, la inducción de los nuevos empleados, y en este caso, la posibilidad de dar a conocer los nuevos aspectos o las modificaciones que se deseen instaurar.

13- Inclusión social

¿Es posible fomentar la diversidad?	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	15	93,75
NO	1	6,25
Total	16	100



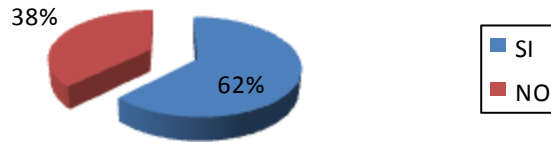
Con este interrogante, más allá de buscarse saber si la empresa en sí es un lugar apto para la inclusión social, sutilmente, se trata de conocer si cada trabajador es capaz de aceptar la misma. El alto porcentaje de aprobación a la diversidad que se presenta en los resultados de las encuestas resulta alentador y de suma relevancia para este trabajo, debido que los cimientos del mismo están en reconocer y valorar a las personas por su capacidad laboral en relación a las necesidades organizacionales, y no, en proporción a su sexo, raza, inclinación sexual o religión.

Entonces, una vez presentada la propuesta de ser una empresa socialmente inclusiva ya se juega con una considerable ventaja, el reconocimiento y la aceptación de los trabajadores de la empresa hacia las minorías o grupos sociales excluidos.

14- Decisiones organizacionales

¿Considera la empresa los efectos de sus decisiones sobre las personas?	Frecuencias	Frecuencia relativa
SI	10	62,50
NO	6	37,50
Total	16	100,00

¿Considera la empresa los efectos de sus decisiones sobre las personas?



La sensación de los empleados respecto a la consideración que la empresa tiene sobre sus personas al tomar decisiones es fundamental, debido que es la base de la credibilidad y el apoyo que el mismo brinda a las propuestas y toma de decisiones de la misma. Si los trabajadores se sienten incluidos en las decisiones, realizarán sus obligaciones motivados, sin resistencias, en cambio, si consideran que la organización vela en beneficio propio, la tarea de contar con ellos se dificultará.

La presentación de un treinta y ocho por ciento de trabajadores que piensan que la empresa no repara en ellos al momento de tomar decisiones es alta. De todos modos, el caso de individuos que confían en el efecto integrador de las decisiones es interesante, por lo que resulta fundamental hacer uso de esa cantidad para fomentar la credibilidad y el apoyo de los demás.

La nueva propuesta, de ser una empresa socialmente responsable, debe servir como medio para que la organización pueda mostrar que sus decisiones consideran tanto al trabajador como a la sociedad en general.

Concluido el proceso de análisis y comparación de datos arrojados de la aplicación de encuestas y entrevistas, se presenta a modo de resumen la siguiente **Matriz FODA**:

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> *Promoción de empleo vitalicio. *Constante recepción de CV espontáneos, en muchos casos consecuencia de recomendaciones de terceros. *Cumplimiento del examen pre-ocupacional. *Posibilidad e interés de abonar salarios mayores al básico exigido. *Alto porcentaje de reconocimiento de valores culturales organizacionales. *Aplicación de diversos medios para dar a conocer la cultura y sus valores. *Existencia de acciones de RSE. *Interés y apoyo por el desarrollo de los empleados. *Buenas prácticas de obtención de referencias. *La estabilidad laboral fomenta la generación de sentido de pertenencia. *El crecimiento de candidatos espontáneos gracias a las recomendaciones de terceros. *Reconocimiento y aceptación, por parte de los trabajadores actuales, hacia las minorías o grupos sociales excluidos. *Interés por aplicar correctamente la RSE. *Posibilidad de contratar trabajadores sin necesidad de experiencia laboral ni en el rubro. *Sentimiento de sinceridad, por parte de los empleados, respecto a la información que provee la empresa. *Positiva valoración de la formación al ingreso por parte de los trabajadores. *Interés manifiesta de la organización de incorporar personal con frecuencia.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> *Limitado uso de fuentes de reclutamiento de personal. *Pérdida de exactitud y objetividad en el proceso de selección por la no aplicación de test y pruebas de idoneidad. *Cumplimiento sólo legal del examen pre-ocupacional. *Antagonismo en la interpretación de algunos aspectos entre cúpula jerárquica y trabajadores. *Falta de formalidad en el proceso de provisión de RRHH. *Ausencia de formalización de las acciones de RSE en el núcleo estratégico. *Falta de comunicación interna para demostrar y dar a conocer las acciones de RSE. *Carencia de capacidad de la empresa para plasmar en sus decisiones su interés por el desarrollo de sus trabajadores. *Sobrestimación de la cúpula organizacional respecto a los sentimientos de los trabajadores hacia su cultura. *Existencia de una cantidad importante de empleados que consideran que la organización no toma sus decisiones pensando en ellos. *Reducida posibilidad de incorporar mano de obra diversa al limitado uso de fuentes de reclutamiento inclusivas.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	<p>*Alto grado de deserción escolar, lo que presenta mano de obra en abundancia*, para cubrir, especialmente, la temporada de “calefactores apagados”, meses de septiembre a marzo, aproximadamente.</p> <p>*Interés reducido de la competencia y comercios en general en la temática de RSE, brindando un plus extra a la elección de la mano de obra disponible hacia FIMA.</p> <p>*Conciencia de la empresa respecto de la importancia de la RSE, para transformarla de filantrópica en estratégica.</p> <p>*Conocimiento sobre las ventajas a largo plazo que genera la RSE.</p>
AMENAZAS	<p>*Crecimiento de la oferta educativa terciaria y universitaria, generando que gran cantidad de jóvenes y adultos se conviertan en mano de obra calificada, reduciendo la posibilidad de contar con ellos en FIMA.</p> <p>*La existencia de decretos y leyes sobre RSE (Ley 25.250 y Decreto 1171/00), pueden dejar en desventaja a la organización respecto a quienes ya los aplicaron.</p>

*Ver Anexo IV

La posibilidad de implementar principios de RSE en el proceso de provisión de personal de Pinturerías FIMA es muy verosímil.

Las fortalezas y oportunidades de la empresa son firmes, y las debilidades y amenazas, con excepción de algunos puntos en particular, son flexibles y probables de ser modificadas.

Existe el interés desmedido por parte de la dirigencia organizacional a internalizar la RSE, cimiento fundamental para una aplicación exitosa y fidedigna, ya que ellos serán los primeros en actuar responsablemente.

En base a esta etapa de análisis y resultados es que se da lugar al capítulo V, la propuesta de intervención objeto de este trabajo.

CAPITULO V

MANUAL DE PROVISION DE PERSONAL CON PRINCIPIOS DE RSE PARA PINTURERIAS FIMA

V - 1. Lineamientos del proceso estandarizado de Provisión de Personal con Principios de RSE para Pinturerías FIMA

Partiendo del objetivo general propuesto al comienzo del presente trabajo, los objetivos específicos y las preguntas de guía, se llegó a la etapa de diagnóstico, recabando por medio de encuestas a los trabajadores de puestos operativos y entrevistas a los puestos jerárquicos, a conocer los cimientos con los que cuenta Pinturerías FIMA para dar lugar a la implementación de un proceso estandarizado de selección de personal con indicios de RSE.

Así, se concluye que la empresa cuenta con un remarcado interés, especialmente desde la cúpula jerárquica, de aplicar y vivir la RSE. Resultando la intención y proyecto de cambio propuestos, factible de realizarse por medio de acciones evolutivas que permitan, racionalmente, ir aplicando e internalizando valores responsables.

Como surge de la interpretación de la matriz FODA expuesta en el capítulo anterior, se entiende que la RSE es un componente latente de la organización en estudio. Sus fortalezas representan sólidos cimientos para la implementación de acciones responsables, necesitando solo de su correcta canalización hacia el objetivo. En cuanto a las debilidades y amenazas, en general, dependen sencillamente de un cambio de actitud, comportamiento que se considera posible ya que, la propuesta no surge como algo impuesto por la necesidad de un futuro profesional de cumplir con su tarea, sino que tiene sus raíces en la misma empresa en estudio.

Se reflexiona que la situación actual de la organización, sus intereses desde la presidencia y la buena voluntad y predisposición de los empleados, quienes en su mayoría han sabido reconocer los valores y la cultura organizacional, permitirán efectuar el sustancial aporte de amalgamar las acciones de RSE al núcleo central del negocio, fortaleciendo sus valores y los

cambios culturales deseados. De este modo, la empresa podrá renovar su compromiso hacia la comunidad, su entorno y sus públicos de interés, y acceder a ampliar el área de aplicación de RSE dentro de la misma.

Además, se sostiene que esta aplicación de principios de RSE dentro de la sub-área de provisión de personal suministrará a las relaciones organización-público interno un diálogo sincero y justo, permitiendo, la consideración de procesos de selección exentos de prácticas discriminatorias, fomentar la promoción de inclusión social, contribuir a la diseminación de nuevos valores organizacionales y generar la construcción de una nueva cultura empresarial. Generándose así, un mayor beneficio para los actuales empleados y, consecuentemente, una mejor autoimagen de la organización.

Debido que el objetivo cuenta en proporcionar una herramienta que perdure en el tiempo, que sirva de apoyo cada vez que se efectúe un proceso de selección y que recuerde los aspectos básicos a cumplir para actuar socialmente responsable en el mismo, es que la propuesta se presenta como un manual, otorgando a la organización un proceso estandarizado, minucioso y confiable sobre las instrucciones que se deben seguir para realizar la actividad determinada, el cual no sólo podrá ser aplicado por ésta, sino también por los agentes externos que efectúen el proceso de selección de personal para Pinturerías FIMA.

V - 2. Objetivos de aplicación del manual de provisión de personal

OBJETIVOS

Generales:

- Permitir la internalización de la RSE dentro del núcleo estratégico de Pinturerías FIMA por medio de la implementación de un proceso de provisión de personal nutrido con principios de RSE.

Específicos:

- Proveer a la organización de mayor objetividad en sus acciones de selección de personal por medio de un proceso de provisión de personal estructurado.

- Fomentar la superación de lo exigido por ley con la aplicación de consideraciones, que permitan ir logrando la convergencia de los intereses económicos y los intereses sociales.
- Dar inicio a la formación de un sistema mayor de RSE que abarque todas las áreas organizacionales.
- Promover el uso de medios de comunicación interna que permitan demostrar a los trabajadores los valores que sostiene y fomenta la organización.
- Dar inicio a una cultura inclusiva y responsable.

V - 3. Propuesta de Intervención

En el siguiente proceso, lo que se pone de manifiesto es la visión de un futuro profesional de RRHH interesado en fomentar la implementación estratégica de la responsabilidad social organizacional en el núcleo estratégico de una empresa.

En la propuesta que se presenta, se pretende formular un proceso de selección de personal, que derive en un manual de selección, donde comience a tener cabida, desde la estrategia corporativa, la RSE. La intervención se da desde el proceso de provisión de personal, abarcando sólo las funciones operativas, ventas, administración, depósitos y cobranza, ya que la organización conserva el modelo familiar, cubriendo los puestos jerárquicos en base a ello; y considerando que el proceso de provisión ya ha sido efectuado, arrojando la necesidad de contratar personal externo.

La misión de este trabajo, como se señala en los objetivos anteriormente expuestos, es superar lo exigido por ley mediante sencillas consideraciones que permitan lograr la convergencia de los intereses económico y los intereses sociales. El fin último, es permitir a FIMA internalizar la RSE en su estrategia organizacional, fomentando una empresa que genere desarrollos económicos, humanos, individuales, colectivos, medio ambientales y sociales, tanto a nivel interno como externo, afectando favorablemente a todos los interesados en ella.

La implementación de acciones socialmente responsables busca brindar una cultura fiable y fomentar valores civiles, además de exponer acciones que tienen por objetivo crear y proporcionar un ambiente de trabajo productivo y participativo. Su implementación puede darse en todas las áreas de la empresa y, desde RRHH, pueden formularse diversas propuestas respecto a la temática. En este caso, el área de trabajo y aplicación surge y se delimita en base al objetivo general del trabajo final de grado, “Proporcionar a la organización Pinturerías FIMA la posibilidad de amalgamar la RSE con su núcleo central de negocio por medio de un procedimiento estandarizado de selección de personal e inducción en sentido amplio (reclutamiento, selección e inducción de personal) con la incorporación de principios de RSE en el **Subsistema de Provisión de RRHH** para fortalecer la internalización del valor de ser socialmente responsables y dar continuidad a las acciones y emprendimientos comprometidos”.

Además del objetivo propuesto, la finalidad de intervenir en el subsistema de provisión de RRHH procura, demostrar el compromiso que la organización adquiere ante sus propios empleados por medio de la priorización de su atención en los aspectos humanos, exponiendo una gerencia cuyas formas de hacer las cosas se demuestren tan fundamentales como las cosas que se hacen; posibilitar el inicio a la actividad socialmente responsable en FIMA desde lo estratégico y no como actividad aislada; permitir seleccionar al candidato más idóneo para la vacante existente, generando, mediante el proceso de elección, beneficios a los futuros y posibles trabajadores, a la sociedad y a los actuales empleados.

Se sostiene que al estructurarse el proceso de selección, los directivos trabajan más seguros, debido a que parten de una declaración de principios y códigos de conducta donde se reconocen los pasos adecuados a seguir. De todos modos, es necesario, más allá de la existencia de dicha estructura, que la ética se viva como algo natural y notorio desde el inicio del proceso.

Con el paso del tiempo y la publicidad “boca a boca”, el comportamiento ético del proceso de selección, permitirá la recepción de mejores empleados generando, indirectamente, una mejor imagen organizacional y quizás, una mayor clientela.

Cumplida la presentación de los lineamientos y objetivos deseados con el proyecto, seguidamente se da lugar a la exposición del manual propiamente dicho:

**MANUAL DE PROVISION DE
PERSONAL CON PRINCIPIOS DE RSE
DE *PINTURERÍAS FIMA***

El manual que a continuación se desarrolla permite mostrar que la organización acepta su responsabilidad social y se compromete ante sus propios empleados centrandó su atención en cuestiones de recursos humanos, en mejorar las condiciones de trabajo, ampliar los derechos del trabajador y acrecentar la seguridad en el empleo.

Como efecto colateral, el trato responsable del personal actual y futuro genera un incremento del atractivo de la empresa para potenciales empleados y permite construir un puente entre la empresa y la comunidad, alimentando el sentimiento de trabajar en forma conjunta para el mutuo beneficio.

Para su implementación se requiere la intervención de:

- ✓ La mediación de un profesional o trabajador especializado en RRHH (personal externo).
- ✓ La intervención de un profesional en psicología (personal externo).
- ✓ El interés, aporte y colaboración de la cúpula jerárquica de Pinturerías FIMA (personal interno).

El profesional de RRHH pertenece al ámbito externo debido a que la organización no cuenta, en la actualidad, con un área de personal, en caso de desarrollarse la misma, este rol puede ser cubierto por especialistas internos.

Los profesionales externos, especialmente el de RRHH, quien ejercerá la tarea de moderador del proceso de provisión, deberán contar con la información necesaria para conocer la empresa, el puesto vacante, el perfil del candidato y los factores de consideración y valoración de la organización en el nuevo integrante.

Aclarado lo anterior, se da lugar al desarrollo del manual.

Etapa 1: Análisis de puestos (paso previo al proceso de provisión)

✿ ¿Qué es?

- El análisis de puestos es el “procedimiento que tiene por objeto definir las características de los mismos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar”⁴².

⁴² SOLANA RICARDO. “Administración de Organizaciones”. Interoceánicas S.A. Bs. As., 1993. Pàg.429

✿ **¿Quién lo efectúa?**

- Para lograr la mayor exactitud posible deben llevarlo a cabo, un miembro del personal jerárquico, el encargado del puesto, en caso que el mismo cuente con uno, y los trabajadores que se desempeñan en dicho espacio. Cada una de estas personas efectuará su descripción del puesto, la cual se confrontará con la de los demás buscando lograr un detalle exhaustivo respecto a las características y necesidades del mismo.
- En caso de no poseer la empresa análisis de puestos, el profesional especializado en RRHH se encuentra capacitado para realizarlos, de igual manera, necesitará del aporte informativo de gerentes, trabajadores y encargados. Es decir, lo que variará de un método a otro es la manera en que se trabajarán y recolectarán los datos.

✿ **¿Cuándo se efectúa?**

- Esta herramienta debe actualizarse anualmente, con excepción que surjan situaciones que generen modificaciones con antelación, razón por la cual se desarrollará, previo al plazo, un nuevo análisis de puestos.

✿ **¿Por qué y para qué se efectúa?**

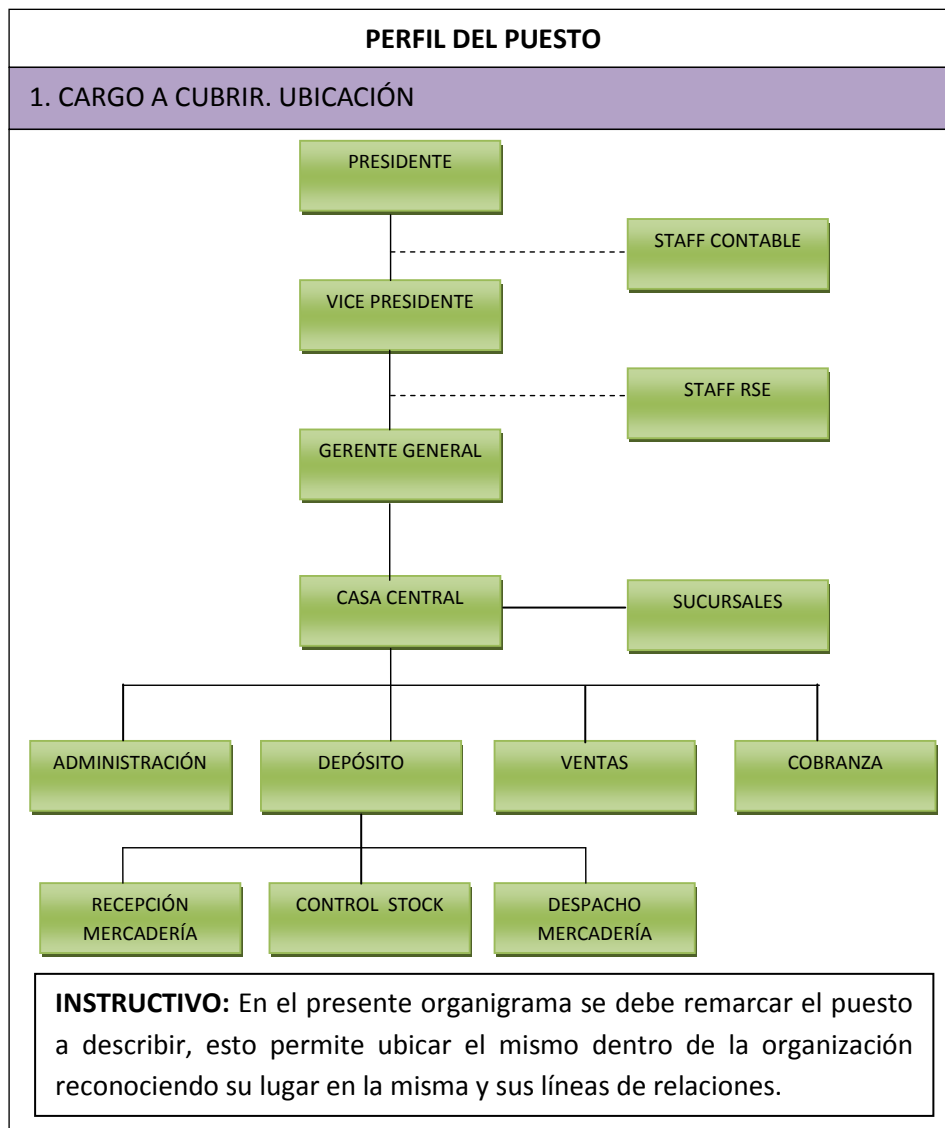
Un análisis de puestos consciente, actualizado y sincero permitirá:

- Contemplar el staff actual. Conocer lo que se requiere permite saber si se dispone de esa persona dentro de la organización o es necesario buscarla en el contexto externo.
- Ponderar el trabajo. Reconocer cuan realista y viable es la descripción respecto a la realidad.
- Proporcionar la información necesaria para conocer el perfil adecuado en un trabajador, los obstáculos alrededor de los cuales él se moverá, y los instrumentos que lo ayudarán a actuar. Evitar la contratación de candidatos “súper estrellas” cuando no es necesario.
- Incluir los valores culturales de la organización como requisito en los candidatos.
- Escoger al candidato adecuado en base a aspectos objetivos y relevantes, disminuyendo los márgenes de error y las posibilidades de desvíos, especialmente basados en el favoritismo o la discriminación.

- Facultar a la organización para reconocer aspectos como, las necesidades de aumentos salariales, la falta de capacitación y formación, el nivel de desempeño de los trabajadores y la funcionalidad del puesto en los objetivos empresariales.
- Favorecer la conformación del binomio puesto-trabajador.

✿ **¿Cómo se efectúa?**

- A continuación se presenta el modelo propuesto para efectuar la descripción del puesto. Cada participante del proceso contará con una ficha idéntica a la expuesta, la cual, una vez completada, se confrontará con la del resto de los analistas y dará lugar a una descripción final, aceptada por todos y establecida como el parámetro a seguir.



2. DATOS DEL ANALISIS DE PUESTO

Analista: _____

Fecha: _____

3. DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO

Categoría laboral:

Antigüedad en la empresa: ___/___/___ (fecha de ingreso)

Antigüedad en el puesto: ___/___/___ (fecha de ingreso)

Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:

4. RELACIONES

¿A quién informa?

¿Tendrá personal a cargo? ¿Cuántas personas? ¿Con qué tareas?

5. FINALIDAD DEL PUESTO

(Exponer brevemente el objetivo del puesto de trabajo)

6. TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

(Se ruega ser exhaustivo y amplios)

7. PLAN DE CARRERA

Dentro de los planes de acción de la empresa, ¿qué proyección tendría el posible ocupante de este puesto, si es exitoso?

8. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

(Especificar los medios materiales necesarios –maquinaria, herramientas informáticas, documentos, etc.- para realizar las tareas de cada función)

9. INFORMACION SOBRE LA PERSONA A CONTRATAR

- Edad ideal:
- Estado civil ideal:
- Hijos: SI__ NO__
- Sexo:
- **Especifique factores ideales más deseables en la personalidad del postulante que aspiran a incorporar a la empresa*.**
- Educación mínima requerida
- Idiomas y nivel de dominio
- Años de experiencia laboral requeridos
- Campos y actividades en las que deberá acreditar experiencia la persona que se desea incorporar.

- Rubros de actividades complementarias que puedan servir como experiencia laboral transferible a la empresa.

***NOTA:** El ítem remarcado en color representa un requisito relevante debido que hace referencia a la importancia que se le brinda a los aspectos humanos y su compatibilidad con los objetivos y el perfil de la organización. Se priorizarán los aspectos personales por sobre las capacidades y conocimientos sobre la tarea.

10. INFORMACION SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- Lugar y horario de trabajo:
- Salario bruto inicial
- Viajes (a dónde, frecuencia)
- Comisiones
- Responsabilidad económica
- Esfuerzos físicos
- Riesgos

11. OTRAS TAREAS Y HABILIDADES

Colocar la F si es frecuente, la O ocasional y la N nunca.

- Trabajar en forma cooperativa en un grupo
- Trabajar bajo presión constante
- Hablar persuasivamente para influir a la gente
- Realizar la misma actividad una y otra vez
- Determinar las necesidades de los clientes
- Hacer presentaciones
- Realizar trabajos que requieran un alto grado de exactitud
- Seguir instrucciones con precisión
- Dar instrucciones a los demás sobre cómo hacer un trabajo
- Consultar acerca de todo asunto dudoso con un supervisor
- Desempeñar un trabajo de tipo analítico y lógico
- Trabajar jornadas largas, incluidos fines de semana
- Ser detallista
- Ser calmo y tener control de sí mismo
- Aclarar asuntos eficientemente al hablar con otros
- Comunicarse regularmente con su supervisor
- Trabajar de acuerdo con instrucciones y procedimientos preestablecidos
- Mantener un alto grado de precisión en el trabajo detallado
- Verificar y volver a verificar su propio trabajo
- Desempeñar una variedad de tareas a su cargo
- Delegar la responsabilidad de nuevas actividades de trabajo en subordinados

- Darse a conocer dentro de la comunidad empresaria representando a la empresa
- Tomar decisiones rápidamente sobre la base de información disponible
- Proceder con iniciativa propia
- Estar atento a sugerencias
- Seguir una rutina establecida
- Establecer una extensa red de contactos y relaciones
- Mantener la calma y la compostura cuando se reciben críticas
- Recolectar información sobre clientes, mercados, competencia, servicio al cliente, etc.
- Dirigir estratégicamente las operaciones de un negocio

ASPECTO RELEVANTE

El 80% de los fracasos en la selección ocurren porque no se trabajó a fondo en la descripción del puesto, el tiempo destinado a esta tarea implica una inversión empresarial de consecuencias positivas a la organización y el personal.

Fuente: Cristina Mejías⁴³

Etapa 2: Reclutamiento

✿ ¿Qué es?

- Se llama reclutamiento al “proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”⁴⁴.

✿ ¿Quién lo efectúa?

- El inicio del proceso de reclutar personal dependerá de aquella persona que tenga el poder y la libertad de considerar el faltante o la necesidad de cubrir determinados puestos con personal nuevo o de la misma organización. La tarea de interesar a candidatos corresponderá al

⁴³ MEJIAS CRISTINA. “El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI”. 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pág.64

⁴⁴ WERTHER WILLIAM B., JR. Y KEITH DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Mc. Graw Hill. 4ta ed. México, 1996. Pág.133

gerente general, el encargado del puesto vacante o el responsable de sucursal, según corresponda, mientras que la recepción de los postulantes o los CV dependerán del personal administrativo y/o el encargado de sucursal.

✿ **¿Cuándo se efectúa?**

- El proceso de identificar e interesar a candidatos para postularse en la empresa solo se efectuará cuando realmente se presente una vacante, *queda prohibido publicar o incentivar a personas a postularse cuando no existe la posibilidad real de contratarlos.*
- En cuanto al proceso de recepción de solicitudes de empleo, siempre que un candidato se acerque por voluntad propia a la organización para facilitar su CV o llenar una ficha de postulación este debe ser recibido con respeto, interés y agradecimiento.

✿ **¿Por qué y para qué se efectúa?**

- Se efectúa ante la necesidad de cubrir puestos vacantes, de ampliar el número de trabajadores en un puesto existente, o bien, por la posibilidad de desempeñar nuevos puestos.

✿ **¿Cómo se efectúa?**

- Identificada la necesidad de cubrir una vacante o adquirir personal para un nuevo puesto, se procederá a escoger las fuentes de reclutamiento para la adquisición del personal requerido.

En este caso, se sostendrán las fuentes aplicadas por la organización, CV y/o candidatos espontáneos, sumando a las mismas las siguientes, contacto con escuelas secundarias, provisión de ficha de solicitud de empleo y anuncio de periódicos.

□ **CV y/o candidatos espontáneos.**

¿Qué es?

- Los CV y/o los candidatos espontáneos son presentaciones espontáneas de personas que, sin mediar búsqueda explícita, se acercan a la empresa

para ofrecer sus servicios. Estos currículum permiten disponer de un archivo útil para reclutar niveles medios y bajos⁴⁵.

¿Quién lo efectúa?

- Las solicitudes serán recibidas por el personal administrativo, en el caso de la casa central, quienes seguidamente las entregarán en mano del gerente general; y los encargados de sucursal, en el caso de las mismas.

¿Cuándo se efectúa?

- Cada vez que un individuo se acerca a la empresa con el fin de entregar su CV o llenar una ficha de solicitud de empleo.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- La consideración de CV y/o candidatos espontáneos es una manera de agradecer desde la empresa, el interés del candidato por su deseo de formar parte de la misma. Se considera que los postulantes que llegan a la organización sin previa convocatoria por parte de esta, hacen uso de su libertad y derecho de elección sobre su lugar de trabajo, razón por la cual deben valorarse y tratarse con el respeto debido.

¿Cómo se efectúa?

- Recibir y agradecer al candidato su interés y acercamiento a la empresa.
- Una vez en mano del gerente general o del encargado de sucursal, según corresponda, registrar todas aquellas solicitudes cuyo postulante **no** esté sobrecalificado para desempeñarse en FIMA.
- Comunicar de inmediato al candidato sobrecalificado que no será considerado por la organización evitando que guarde falsas expectativas y sepa que su formación lo habilita para desempeñarse en tareas con mayores exigencias y calificaciones.
- No se realizarán actualizaciones en caso de no haber vacantes a cubrir.

Se razona que comunicarse con un candidato sólo para preguntarle cómo sigue su situación laboral, sin tener la empresa que cubrir vacantes, genera un grado de ansiedad y angustia poco responsable, e innecesario por parte de la empresa.

⁴⁵ MEJIAS CRISTINA. "El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI". 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010. Pàg.93

Basarse sólo en esta fuente de reclutamiento puede llevar a: dejar fuera a candidatos talentosos, incorporar un cierto estilo y perfil de personal sin dar lugar a la diversidad, reflejar hacia afuera síntomas de amiguismo, o bien, hacer pensar que ciertos tipos de personas no son aceptadas allí, razón por la cual se recomienda añadir el uso de las siguientes fuentes:

□ **Ficha de solicitud de empleo**

¿Qué es?

- “La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto”⁴⁶.

¿Quién lo efectúa?

- Las solicitudes de empleo serán proveídas a aquellos candidatos que se acerquen a la organización y no cuenten con CV o bien no sepan como efectuar uno, las mismas serán entregadas por el personal administrativo, en el caso de la casa central, y los encargados de sucursal, en el caso de las mismas.

¿Cuándo se efectúa?

- Cada vez que un individuo se acerca a la empresa con el fin de postularse como candidato.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- La provisión de fichas de solicitud de empleo cumplen con la finalidad de brindar a cada persona que desee trabajar en FIMA la posibilidad de postularse, en segundo lugar, representa una herramienta que facilita la oportunidad de plasmar los datos adecuados y necesarios de un individuo para un trabajo, ya que, muchas personas no poseen el conocimiento necesario para confeccionar un CV o bien no saben cómo organizar sus datos en el mismo. Por último, estas fichas, proporcionan la posibilidad de satisfacer el deseo inmediato de una persona de postularse para trabajar en la organización.

¿Cómo se efectúa?

A continuación se presenta el modelo de solicitud de empleo.

⁴⁶ http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

Nombre/s y Apellido/s:

Fecha de nacimiento:

DNI:

Nacionalidad:

Estado Civil :

Domicilio:

Localidad:

Pcia:

Teléfonos:

E-mail:

Hijos: SI NO ¿Cuántos?

¿Depende alguna persona de usted? SI NO ¿Cuántas? _____

FORMACION ACADEMICA

<u>Estudios</u>	<u>Completos</u>	<u>Centro – Pcia</u>	<u>Fechas (mes y año)</u>
Primarios	SI NO	_____	___/___ a ___/___
Secundarios	SI NO	_____	___/___ a ___/___
Formación Profesional	SI NO	_____	___/___ a ___/___
Universitarios Medios	SI NO	_____	___/___ a ___/___
Universitarios Superiores	SI NO	_____	___/___ a ___/___
Otros	SI NO	_____	___/___ a ___/___

Otros estudios (Cursos, seminarios, becas, etc.)

- _____
- _____
- _____

EXPERIENCIA PROFESIONAL

(Registrar las últimas cuatro empresa donde haya trabajado)

Empresa:

Sede:

Casa central:

Actividad de la empresa:

Fecha de ingreso: ___/___/___

Fecha de egreso: ___/___/___ Motivo:

Puesto/s donde se desempeño:

- Desde ___/___ a ___/___ Personas a cargo:
- Desde ___/___ a ___/___ Personas a cargo:
- Desde ___/___ a ___/___ Personas a cargo:

¿Tiene algún inconveniente en que se soliciten referencias a la empresa?

SI NO

Personas a las que aconseja pedir referencias:

Nombre	Cargo	Forma de localización
_____	_____	_____
_____	_____	_____

(Repetir esto 3 veces en la ficha)

OTROS DATOS DE INTERES

<u>Informática</u>	<u>Manejo Básico</u>	<u>Manejo Medio</u>	<u>Manejo Avanzado</u>	<u>Ningún tipo de manejo</u>
Procesador de texto	_____	_____	_____	_____
Planilla de cálculos	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Intereses culturales, hobbies, pasatiempos, etc.*

Enuncie 2 competencias o cualidades que usted posee*

Enuncie 2 defectos que reconozca de usted mismo*

Otros datos que considere de interés

***Posee alguna capacidad diferente? SI NO**

Cual? _____

Especifique _____

_____ / / _____
Firma Aclaración Fecha

*Debido al perfil socialmente responsable de la empresa, este dato se pregunta con el fin de evitar convocar a individuos cuyas capacidades no pueden adaptarse a FIMA, evitando dañar al candidato al momento de su presentación.

***NOTA:** Los ítems remarcado toma relevancia debido al particular interés de seleccionar personal cuya inteligencia emocional y personalidad predomine sobre sus habilidades y conocimientos. Si bien estos aspectos serán determinantes para su introducción a la empresa, representan una descripción más realista y natural de la persona y su perfil.

Contacto con escuelas secundarias

¿Qué es?

- Herramienta mediante la cual la organización compone su staff con jóvenes dotados de formación teórica permitiéndoles el traslado de la misma a la práctica.

¿Quién lo efectúa?

- El presidente, vicepresidente o gerente general de la empresa son los encargados de tramitar, bajo las normas exigidas y el respeto adecuado, las relaciones entre escuela-organización.

¿Cuándo se efectúa?

- Los proyectos compartidos con las instituciones educativas deben formularse al inicio del año escolar ya que las mismas plantean sus

objetivos en dicho período. Las pasantías laborales pueden desempeñarse a lo largo del año calendario, registrando los estudiantes que las efectuaron y el perfil de cada uno, sin embargo, la contratación de un alumno debe llevarse al final del ciclo electivo, cumpliendo con el derecho de los niños y jóvenes a recibir su formación educativa sin interrupción laboral.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- Establecer contactos con las escuelas por medio de pasantías, puede permitir que los jóvenes estudiantes sin posibilidades de adquirir estudios superiores cuenten con un empleo al momento de recibirse, brindándole quizás su primer experiencia laboral.
- Además, permite que la empresa cuente con personal joven, sin experiencia, y por ende libre de adquirir la nueva cultura que se fomenta, y hasta quizás ser el mismo una fuente de radiación de estas nuevas propuestas.

¿Cómo se efectúa?

- La modalidad de relación organización-escuela dependerá de las exigencias y normativas que presente la institución educativa y el Ministerio de Educación.

□ Anuncios en periódicos

¿Qué es?

- Las publicaciones en periódicos consisten en la introducción de anuncios sobre la vacante en publicaciones impresas, las cuales pueden abarcar desde, periódicos nacionales, provinciales o locales, hasta revistas profesionales y especializadas.

¿Quién lo efectúa?

- La redacción del contenido de la publicación quedará en manos de la cúpula jerárquica o el especialista en RRHH, con el uso del análisis de puesto como referencia sobre la conformación del mismo. En cuanto al modelo gráfico, este será recomendado por el medio donde se publique o el diseñador gráfico encargado de darle forma.

¿Cuándo se efectúa?

- Solo al presentarse una vacante que no pueda cubrirse con personal interno. Se publicará el anuncio en aquel medio gráfico que se considere de mayor lectura entre los posibles candidatos (Semanario Tribuna, Diario la Voz del Interior, Redes sociales).

¿Por qué y para qué se efectúa?

- El anuncio de prensa se efectuará con el fin de ampliar el campo de selección de personal de la organización, demostrando la intención de esta de dar la posibilidad laboral a quien lo desee.

¿Cómo se efectúa?

A continuación se presenta el modelo a seguir por Pinturerías FIMA frente a la Publicación de un anuncio.

PINTURERIAS FIMA

Selecciona para sucursal Almafuerde

VENDEDOR

SE REQUIERE:

- Sexo: indistinto
- Dedicación full time
- Residencia en ciudad de Almafuerde
- Buena dicción y capacidad de comunicación
- Competencia para trabajar en equipo
- Habilidad para la venta

SE OFRECE:

- Incorporación inmediata
- Remuneración acorde al puesto
- Estabilidad laboral
- Buen clima de trabajo

Enviar CV a:
pintureriasfima@hotmail.com
(Asunto REF VENDEDOR)
Casa Central Río Tercero (Acuña 369)
Sucursal Almafuerde (Pedro C. Molina 628)
O
Cargue sus datos en Ficha de solicitud de empleo en sucursal Almafuerde

Si cree cumplir con los requisitos exigidos que su edad no lo detenga Presente su CV

- 1- Nombrar a la empresa que convoca. En caso de ser una consultora externa quien selecciona, se recomienda nombrar la misma y aclarar que el proceso es para Pinturerías FIMA.

Así rige, desde un principio, la sinceridad e información hacia los candidatos. “Ambos jugadores muestran sus cartas”, la organización se presenta con sus datos y el postulante lo hace con su CV.

- 2- Los puestos entre distintas organizaciones pueden denominarse de igual manera y no comprender las mismas actividades, o bien tener nombres diferentes pero incluir trabajos semejantes. Sin embargo es importante mencionar el mismo, brindando al postulante una idea de lo que se requiere.
- 3- Definir el sexo sólo si el puesto a cubrir es el de depósito. En caso de cubrir otro puesto de la organización, se recomienda publicar el sexo como se presenta en el ejemplo, con el fin de reducir la imagen de FIMA constituida en gran porcentaje por hombres y abrir la posibilidad de que se presenten todas aquellas personas que se consideren aptas y capacitadas para ejercer el trabajo que se publica.

El puesto de depósito solo convocará hombres debido que, si bien muchas mujeres poseen mayor fuerza física que algunos hombres, en una situación de embarazo el trabajo iría en contra de su salud violando el derecho a la vida del bebé en gestación, o bien, habría que desplazar a la misma de sus labores, lo que puede generar angustia y miedo a la trabajadora.

- 4- Priorizar la inclusión de individuos residentes de la ciudad donde se encuentra el local para el cual se cubrirá la vacante.

Su consideración se debe al deseo de la organización de fomentar el crecimiento y bienestar de la sociedad que la cobija; y su publicación en el anuncio, es una manera de mostrar dicho interés.

- 5- Publicar las habilidades requeridas en un candidato. Esto permite aclarar y ampliar el significado del puesto y contar con parámetros para contestar o no a la solicitud en base a un análisis personal de sus capacidades. Es necesario formular la publicación con la mayor exactitud y sinceridad, describiendo lo más realista posible el empleo, remarcando las habilidades, experiencias y características

personales y/o físicas con las cuales deben contar los interesados para cubrir el puesto.

Estas exigencias se pueden redactar de tal manera que delimiten la edad ideal del postulante sin necesidad de publicar la misma resultando prejuiciosos.

La fidelidad de los datos permite efectos rentables para ambas partes, ni los candidatos pierden tiempo y dinero en presentarse a una organización cuyas características no son compatibles, ni tampoco lo hace la empresa rechazando a personas cuyas habilidades y condiciones no se requieren.

Solo se aceptará solicitar requisitos que no sean necesarios en el puesto cuando existe la posibilidad inmediata de ascenso del candidato.

- 6- Proponer contratación inmediata, esto brinda seguridad, seriedad e interés por parte de la organización, disminuye la ansiedad del trabajador, al tiempo que le permite progresar rápidamente en su actividad.
- 7- Asegurar estabilidad laboral, ofreciendo seguridad y compromiso a los empleados, además de permitirles su pleno desarrollo como trabajador y como persona.
- 8- Las fichas de solicitud de empleo son una herramienta útil para aquellos postulantes que no sepan confeccionar CV o bien no tengan posibilidad de hacer uno. Para la organización presenta una manera más de incluir y convocar a toda persona que desee trabajar.
- 9- Se considera que la edad no es un condicionante de ninguna actividad de Pinturerías FIMA, por lo cual no debe publicarse un rango de ésta. En el caso de los trabajadores de depósito, quienes requieren un buen estado físico para desempeñar su tarea, se debe comunicar como un requisito dejando al candidato analizar si su estado corporal es o no el adecuado.

En este ejemplo en particular, este apartado busca resaltar el perfil socialmente responsable y motivar a toda persona que se sienta apta para el puesto rompiendo, una vez más, con los parámetros sociales sostenidos durante años.

- Al igual que con los candidatos espontáneos, se recomienda agradecer a cada postulante su respuesta al anuncio, comunicando su consideración o no, y los pasos a seguir en caso de una respuesta favorable.

Consideraciones respecto a otras fuentes de reclutamiento

En relación a otras fuentes de reclutamiento se puede decir que, las *redes de contactos personales*, al igual que sucede con los candidatos espontáneos y la recomendación de terceros, hacen que el empleador se mueva dentro de un círculo social limitado, reduciendo las posibilidades de fomentar la diversidad cultural y la inclusión social.

En cuanto a las *asociaciones profesionales*, estas presentarían candidatos sobrevalorados para los puestos a cubrir de FIMA, y en un mediano plazo, los individuos sentirían la incapacidad de volcar en su actividad laboral sus conocimientos, generando rotaciones y abandonos.

El uso de *cazatalentos* no se recomienda ni avala, ya que representa la sustracción de personal de otra organización, situación que no se aconseja vivir ya que la organización no cuenta con puestos tan complejos como para no brindar al mercado de mano de obra desempleada una nueva posibilidad de volverse activa.

Etapa 3: Selección

✿ ¿Qué es?

- El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Inicia en el momento en que contamos con la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de los candidatos y finaliza cuando la persona ha cumplimentado todos los pasos que lo habilitan para ser integrado en la organización. Las distintas etapas del proceso de selección son excluyentes y eliminatorias para los candidatos.

✿ ¿Quién lo efectúa?

- Durante todo el proceso se contará con la guía y mediación del especialista en RRHH quien ejercerá la tarea de moderador. También se

requerirá, principalmente, de la intervención del psicólogo y el gerente general de la organización.

✿ ¿Cuándo se efectúa?

- El proceso se materializa una vez culminado el período de recepción de solicitudes de los postulantes.

✿ ¿Por qué y para qué se efectúa?

- El fin del proceso es contar con el candidato idóneo para el puesto y la organización en general.

✿ ¿Cómo se efectúa?

- Debe ser política de la empresa la conducción de modo ético y razonable debido que la selección implica un proceso generador de grandes expectativas.

Quien selecciona debe reconocer su posición central entre la zona límite de la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o contexto social, debe comprender y conocer ambas verdades para así poder saber qué exigir en los candidatos, debe sostener una conducta flexible y profesional.

- Fomentar y sostener la postura y nivel de discriminación conocido como, *no discriminación pasiva o negativa*, lo cual significa que la elección será sin decisiones arbitrarias entre los candidatos, ingresa el mejor respecto a la demanda, a la descripción y análisis de puesto. Las personas con capacidades diferentes tendrán los mismos derechos que el resto, con excepción que existan normativas nacionales, provinciales y/o locales que exijan algún tipo de consideraciones especiales respecto a estos grupos.

□ **Primer paso: Recepción y preselección de CV**

¿Qué es?

- Etapa compleja que implica buscar la adecuación entre los requisitos del puesto vacante y las características del postulante plasmadas en su CV o ficha de solicitud de empleo.

Se trata de aplicar un primer filtro, a grandes rasgos, basado en ciertos requisitos que se consideran indispensables para el desarrollo de las

funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección.

¿Quién lo efectúa?

- Esta tarea puede ser desarrollada por el encargado de puesto, el gerente general, el responsable de sucursal y/o el moderador.

¿Cuándo se efectúa?

- Publicada la vacante, se establece un período de recepción de solicitudes de empleo, culminado el mismo tiene lugar la preselección de CV y/o solicitudes.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- La recepción de CV o solicitudes de empleo se efectúa para conocer la disponibilidad de mano de obra que existe en el mercado y para brindarle a esta la posibilidad de darse a conocer.
- Lograr precisión para ahorrar tiempo, costo y esfuerzo; y brindar efectividad en el proceso de selección de personal.
- Reducir el número de candidatos eliminando aquellos que no cumplan los requisitos necesarios.

¿Cómo se efectúa?

- Recibir los CV y las solicitudes de empleo.

Todo aquel CV o ficha de solicitud de empleo que haya sido enviado o completada por medio de Internet, serán analizados en la computadora y solo se imprimirán aquellos cuyo contenido y perfil se considere adecuado para el puesto que se desea cubrir. La impresión deberá efectuarse en papel CHAMEX, el cual es aprobado por el programa brasilero de certificación forestal (www.responsabilidadechamex.com.br).

- Analizar los CV y las solicitudes contando con la ficha de descripción de puesto adecuada.

Para una mejor interpretación de esta indicación, se presenta a continuación un modelo de CV y se detallan, en base al mismo, los aspectos a considerar.

CURRICULUM VITAE

María Laura Carranza

Sexo: Femenino

Fecha de Nacimiento: 01-11-1985

Edad: 27 años

D.N.I.: 31.956.947

Argentina - Casada

R. Guiraldes y Hernández

B° Los Olivares – Río Tercero

Cel. (03571) 15590695

E-mail: marialaura_03@hotmail.com

Formación académica

Nivel Secundario

1998-2003 Bachiller Orientado en Economía y Gestión de las Organizaciones con Especialidad en Gestión Administrativa.

Instituto Privado Diocesano Doctor Alexis Carrel

Cursos realizados

2008 “4º Congreso Regional de Recursos Humanos 2008: Nuevos Desafíos”.

Organizado por la Universidad Blas Pascal en el Sheraton Córdoba Hotel.
Calidad de Asistente.

Experiencia profesional

2003 Círculo Regional de Bioquímicos de Río Tercero (Pasantía Escolar)

Puesto: Administrativo

Tareas: Validación de órdenes.

2006-2007 Estudio de Abogados Galli-Ipérico

Puesto: Administrativo

Tareas: Cobro de clientes, trabajos de administración de archivos, trámites bancarios, redacción de documentos. Colaboradora en trámites para plan de viviendas Cáritas (comunicación con beneficiarios, cobro de cuotas, trámites municipales)

Otros datos de interés/ habilidades

Idiomas:

Inglés: básico adquirido en el nivel secundario y universitario.

Informática: - Curso Excel 2000, Instituto Dr. Alexis Carrel.
- Curso Microsoft Word 2001, Instituto Dr. Alexis Carrel.
- Informática I 2004, Instituto Universitario Aeronáutico.

Competencias: Proactiva, adaptable a los cambios y con capacidad para el trabajo en equipo.-

Actividades o hobbies: miembro activo en Rotary Club Río Tercero y Taller Protegido Río Tercero.

11

1- Interpretar la solicitud formalmente, es decir, su presentación y disposición de los contenidos.

Exceptuando el área contable, no se deben descartar candidaturas por una mala presentación del historial profesional, debido que los puestos a cubrir no requieren redacción ni presentación de documentos.

2- Tampoco se descartarán ni considerará la presentación de fotografías.

Los rasgos fisonómicos de una persona no dan cuenta ni de sus habilidades ni de su personalidad.

3- Solo se considerará el sexo para el puesto de depósito. Las áreas de ventas, cobranza, encargado de ventas, administración y encargados de sucursales, son adecuados tanto para hombres como mujeres, por lo tanto.

En lo que respecta a personas con orientaciones sexuales y afectivas poco comunes, no existe ninguna razón, en base a esta característica, para dejar afuera a un candidato, exceptuando, la fisonomía femenina en depósito.

- 4- La edad no será un atributo de eliminación. Para vender, administrar, cobrar o manejar personal no existe una edad ideal establecida.

Queda terminantemente prohibido contratar mano de obra infantil, y menores de 18 años, con excepción de aquellos entre los 14 y 18 que vivan independientes de sus padres o tutores, pero con conocimiento de los mismos de su situación.

- 5- El estado civil, los hijos y/o las personas que el candidato tenga a cargo no deben ser determinantes de la selección o no del mismo. Si bien ya no existen parámetros de comportamientos sociales, se considera que cuanto mayor sea la cantidad de personas que dependen del trabajador, mayor será el interés del mismo en conservar su trabajo, lo que redundará en consecuencias y actitudes muy positivas.

En cuanto a la nacionalidad, ninguna persona será discriminada por la misma. Sí, se recomienda, remarcar este aspecto para que sea tratado en los próximos pasos, ya que las diferencias culturales entre países pueden ser un obstáculo para el desarrollo del personal. Por ejemplo, hay países que fomentan el individualismo y otros el trabajo en equipo, si el candidato lleva muchos años en el país estas características ya no serán una barrera, pero de ser recién llegados puede que aún estén muy presentes en su accionar, de todos modos esto no se deducirá hasta aplicar las entrevistas y pruebas idóneas.

Desde la RSE, reconocer que los empleados tienen vida más allá del trabajo implica, adaptar los puestos a sus ocupantes, permitiendo que su esfuerzo, ya sea intelectual o físico, y su jornada laboral, le exijan lo suficiente para que su día pueda seguir con el cien por ciento de sus sentidos.

Que el candidato posea familia genera a la empresa una nueva posibilidad de aplicar la RSE, considerando, por ejemplo, las jornadas de trabajo flexible o la promoción de días libres para gestionar trámites o actividades para la familia.

En cuanto al puesto de encargado de sucursal, lo socialmente responsable es que se cubra con personal de la localidad donde la misma se encuentra, aspecto que ya se mencionó, sin embargo, en caso

de surgir una promoción desde la casa central, se debe proporcionar al trabajador la libertad de decidir si cubrir o no dicho puesto, respetando su elección y la de su familia.

- 6- Será necesario considerar la residencia de los postulantes en lo que respecta a la localidad como a su domicilio (distancia entre éste y la organización).

Es deber de la empresa hacer un análisis realista de las posibilidades y los costos de traslado con los cuales se enfrentarán los posibles trabajadores. La lejanía, no sólo implica costos altos, sino que disminuye la motivación y el incentivo de los trabajadores a concurrir a su organización, sentimiento que se ve incrementado aún más si el salario es bajo, o gran parte del mismo se destina a movilidad, siendo contraproducente.

Se destaca la importancia de que la empresa contrate personal local mostrando un compromiso social claro con el desarrollo de las comunidades en las que invierte.

- 7- Serán descartadas y comunicadas de inmediato todas las candidaturas cuya formación académica los califique como superiores a lo exigido, entendiendo como tales a títulos universitarios y terciarios. Esta información los liberará de la ansiedad y los dotará de una nueva imagen sobre sus reales posibilidades de trabajo, en este caso, superiores a aquellas para las cuales se creyeron calificados.

No se recomienda excluir a personas con secundario incompleto, ya que no puede considerarse al mismo como un requisito fundamental para FIMA. Sólo puede exigirse conocimientos previos o algún tipo de estudio administrativo al personal contable, lo que se justifica en un mejor manejo de la tarea y en el perfil del candidato a ello, una persona que nunca realizó actividades contables puede sentirse muy estresada o aburrida de pertenecer a esa área.

- 8- Se debe ser consiente de los puestos y las tareas que la organización tiene para ofrecer, la experiencia del candidato, al igual que sus estudios, pueden sobrecalificarlo y si bien resultar tentadora, a mediano

plazo ese trabajador puede perderse por no poder plasmar todas sus habilidades.

Sería interesante contar con candidatos con desempeños laborales similares, sin embargo, no se considera necesario que tengan experiencia previa, ni ningún conocimiento específico. Con un buen grupo de pares y la capacitación adecuada, no hay aspecto que los postulantes no puedan desempeñar.

- 9- No se descartarán candidatos por su movilidad laboral, sin embargo si se marcarán para, en etapas posteriores, conocer las razones de su manifestación.
 - 10- Al igual que con la movilidad, las brechas laborales no deben ser mal interpretadas, y deben remarcar para conocer posteriormente, por parte de los postulantes, la justificación de dichos acontecimientos.
 - 11- Si los CV presentan los hobbies, se está frente a información muy rica e importante, las actividades que las personas desempeñan fuera del ámbito laboral la presentan más auténtica y real, permiten reconocer con mayor facilidad características tan relevante como su calidez, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, su desempeño frente a otras personas, etc. No deben usarse en perjuicio de quienes no las pusieron, ni considerarse un factor seguro de selección, lo que si debe hacerse es tomar nota para profundizar sobre las mismas en las etapas posteriores.
- Comunicar de inmediato la eliminación del proceso a los candidatos sobrecalificados, ya sea académicamente o laboralmente, y a los postulantes cuya residencia sea en una comunidad distinta a la de la vacante. Agradecer en todo momento su participación.
 - Proveer los CV y solicitudes seleccionadas al moderador.

Otros aspectos a considerar en la preselección de CV

Frente a candidatos con discapacidades físicas, o algún tipo de enfermedad, la empresa no puede ni debe dejarlos fuera del proceso sin antes analizar y conocer que tiene la misma para brindarles. En una lectura rápida de FIMA se podría decir que sería factible que una persona inválida forme parte del área

administrativa, una con discapacidad auditiva y/o en el habla podría tomarse en el área de depósito, un individuo con falta del sentido visual prácticamente no tiene lugar donde desempeñarse en Pinturerías FIMA, no es un espacio apto para ellos, al menos de momento. Las personas con sobrepeso, muy discriminadas en el “siglo de la apariencia”, pueden formar parte de todo el local, excepto depósito. Así como estos casos y ejemplos, es necesario y obligatorio, que se considere cada situación en particular para no cometer errores dañando al candidato, ya sea reclutándolo o rechazándolo.

Realizada esta observación superficial, es necesario que la organización vea a estos individuos como impulsores de las modificaciones y adaptaciones necesarias en las instalaciones, pensando no sólo en los candidatos sino también en los clientes, proveedores, o personas en general que pueden encontrarse bajo estas características. En la práctica los cambios necesarios no son tan costosos como se cree y la existencia de ayudas públicas y el mayor interés, esfuerzo y dedicación que suelen demostrar estas personas en sus puestos de trabajo pueden rentabilizar la inversión social realizada por la empresa. De todas maneras, los candidatos serán seleccionados siempre que cumplan con los requisitos, sin priorizarlos por su situación, ya que eso ubicaría en una posición de desventaja a los otros postulantes.

Los aspirantes portadores de HIV, u otras enfermedades crónicas, no pueden ser rechazados por dicha razón, al igual que con las personas con capacidades diferentes, la organización debe conocer el estado en que se haya la enfermedad para poder así comprender donde pueden desempeñarse sin poner en riesgo su salud.

□ Segundo paso: Entrevistas Grupales

¿Qué es?

- La entrevista grupal consiste en exponer a un grupo de personas a una pauta de entrevista semi estructurada. El entrevistado es un grupo de cinco o seis personas. Su característica definitoria es que en ella las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una

persona particular, sino que son planteados al grupo, esperando que sea éste el que reaccione a ellos⁴⁷.

- Incluido en este apartado se encuentra la administración de pruebas de idoneidad, las mismas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

¿Quién las efectúa?

- Las entrevistas y pruebas de idoneidad serán aplicadas por un profesional en psicología y el especialista en RRHH y, pueden ser acompañados, opcionalmente, por el gerente general o el encargado de sucursal, dependiendo el lugar para el cual se selecciona el candidato. Se recomienda la presencia del gerente y el encargado, ya que son quienes mantienen un contacto diario y permanente con los trabajadores activos, la misma tiene dos grandes aportes responsables: en primer lugar conocen el área donde ingresará el candidato, lo que les permite evaluar efectivamente la compatibilidad persona-puesto y persona-cultura; y en segundo lugar, ellos serán quienes reciban al candidato si ingresa a la organización, lo que reducirá el nerviosismo inicial del trabajador al encontrarse con un rostro familiar.

El psicólogo es la persona más adecuada para reconocer los aspectos conductuales y proferir con mayor exactitud una idea del futuro desempeño del candidato.

El especialista en RRHH cumple el rol de moderador del proceso guiando el mismo y provocando también su evaluación del candidato.

Ningún entrevistador emitirá juicios hacia la persona, tales como, “está loco”, cada estudio es en base a la personalidad respecto al puesto y la organización, “es adecuado en nuestra organización”, “su perfil lo califica”, etc.

¿Cuándo se efectúa?

- Seleccionados los CV y/o fichas de solicitudes de empleo es necesario comprobar y ampliar los datos arrojados por los mismos, razón por la cual se desarrollarán las entrevistas y pruebas de idoneidad pertinentes.

⁴⁷ <http://www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/entrevista-grupal>

¿Por qué y para qué se efectúa?

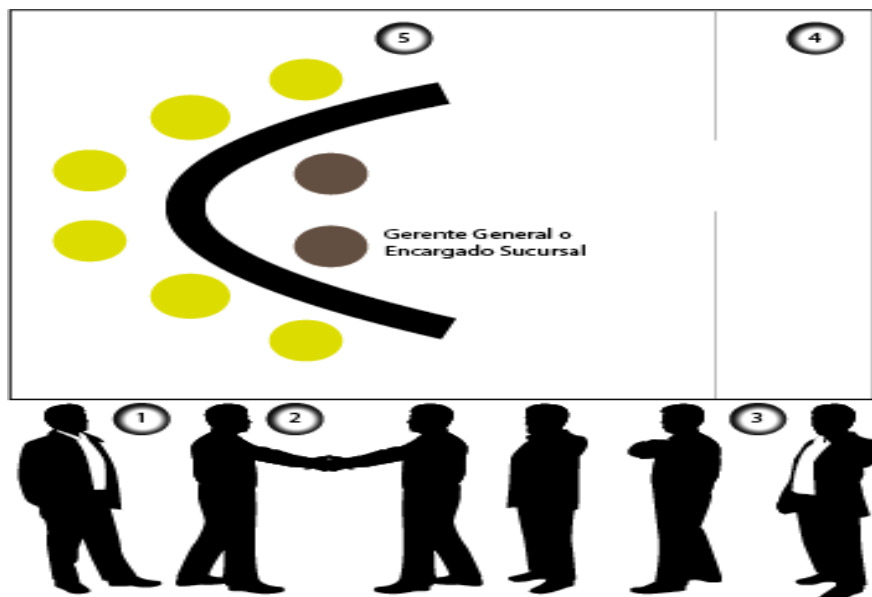
- El propósito con el cual se desarrollarán las entrevistas y pruebas de idoneidad son, hacer uso de un factor fundamental e importante para reconocer a aquellos candidatos cuya conciencia de sus emociones, comprensión de los sentimientos de los demás, tolerancia a las presiones y frustraciones del trabajo, capacidad de empatía y posibilidad de desarrollo social, es decir, cuya inteligencia emocional, predomine por sobre sus habilidades, conocimientos y experiencias.

El siguiente gráfico brinda un resumen este objetivo de manera sencilla:

RECOMENDACIONES SOBRE CARACTERÍSTICAS A MEDIR EN UNA ENTREVISTA



¿Cómo se efectúa?



- Escoger el lugar donde efectuar las entrevistas. En la elección del mismo es necesario considerar:
 - Que sea un lugar neutral, ya que permite ubicar a todos los participantes en igualdad de condiciones.
 - Que la temperatura y la iluminación sean adecuadas y no se conviertan en un factor más de tensión para los candidatos. La temperatura de 22° y la iluminación natural son los ideales en este aspecto.
 - Las dimensiones y distribución del lugar deben ser inclusivas para todo tipo de persona, por ejemplo, en caso de haber pasillos, estos deben ser lo suficientemente anchos para el paso de una silla de ruedas o una persona obesa (referencia 4 del gráfico).
 - Los asientos han de ser lo suficientemente cómodos para lograr relajar a los postulantes sin llegar al extremo de dormirlos.

La razón de incluir estos aspectos descansa en el respeto y agradecimiento hacia la persona que decide unirse a la organización invirtiendo su tiempo en el proceso que puede llevarlo a la misma. Además, estas consideraciones tienen como fin que los postulantes se sientan cómodos y puedan mostrarse con naturalidad, tal cual son.

- El moderador debe formular, con los CV y solicitudes seleccionadas, grupos de 6 u 8 personas, y en base a la cantidad de equipos resultantes y el tiempo aproximado de trabajo necesario, establecer el itinerario de trabajo con los mismos.
- Llamar a los candidatos para comunicarles lugar, fecha y hora de la entrevista. Este paso puede ser efectuado por los empleados administrativos, el gerente o el moderador.
En caso de existir algún aspecto del CV o la solicitud que no esté claro y su determinación marque la posibilidad del candidato a quedar o no para la siguiente ronda, en esta llamada se puede indagar sobre el mismo para decidir, y comunicarle, en base a su respuesta, la continuidad del mismo o no en el proceso de selección.

- Al llamar, si no se recibe respuesta, se debe intentar comunicarse a todos los teléfonos que figuren en las solicitudes. Se dará un margen de posibilidades de 2 llamadas espaciadas en tiempo, a cada número.
- Llegado el día y la hora del evento, el moderador, acompañado o no, según se de el caso, del gerente y/o el psicólogo, recibirán a los candidatos, lo cuales llegarán en grupos de 6 u 8 personas en distintos horarios (referencia 3 del gráfico), los saludará y, seguidamente, los guiará al lugar de trabajo (referencias 1 y 2 del gráfico).

Esta actitud permite a las partes posicionarse en igualdad de condiciones.

- La disposición del salón será semicircular brindando la posibilidad de una evaluación equitativa, permitiendo una línea de visión clara de los entrevistadores a los entrevistados, y de estos últimos entre ellos (referencia 5 del gráfico).
- Una vez ubicados, los entrevistadores se presentarán nuevamente. Pueden realizarse comentarios banales para distender y relajar a los postulantes y luego dar lugar a la comunicación del tema a tratar, sus objetivos y la modalidad a desempeñarse.
- Seguidamente, se pedirá a cada postulante que se presente realizando una breve exposición sobre ellos mismos. El moderador, usando como referencia la siguiente planilla, seguirá los relatos e instará al desarrollo de aquellos aspectos que el candidato haya obviado.

Aquí, moderador, psicólogo y gerente o encargado de sucursal, de estar presentes, observarán las prioridades del postulante, su forma de expresión, el grado de atención frente al relato de otros participantes, etc.

PLANILLA DE OBSERVACIÓN – EVALUACIÓN (ENTREVISTA GRUPAL)	
Nombre y apellido: _____	Edad: _____
Disponibilidad horaria: <input type="radio"/> Full time <input type="radio"/> Part time _____	

Lugar de residencia: _____

Estado civil: Soltero/a Casado/a Concubinato Viudo/a
 Separado/a Divorciado/a

Hijos a cargo: SI NO Edades: _____

Personas a cargo: SI NO _____

Secundario: SI NO

Otros Estudios

Experiencia laboral

Razonable expectativa de salario: _____

Estabilidad: _____

Actitud respecto al empleo anterior: _____

Otros aspectos

Observaciones (calificar de 1 al 10)

Interés ____ Comunicación ____ Respeto ____

Calidez ____ Flexibilidad ____ Fluidez ____

Otros aspectos:

NOTA: Estos son los factores que requieren de mayor observación, debido a la relevancia que se da en este proceso a la inteligencia emocional y la personalidad del candidato.

Seguimiento sugerido

Pasa a segunda fase Solicitante no aceptable

No aceptable para puesto solicitado

Considerarse para el puesto de: _____

- Finalizadas las presentaciones se despedirá a los candidatos agradeciendo su participación, y se les hará saber que en cuestión de horas recibirán la comunicación de su situación respecto a la continuidad o no en el proceso.
- Previo al recibimiento del grupo siguiente, moderador, psicólogo y otros observadores, de hallarse, se reunirán con sus planillas de observación, las compararán, y definirán sus elecciones o no de los candidatos entrevistados.

El análisis debe ser consciente y basarse solo en requisitos y adaptabilidad al puesto, sin dar lugar a prejuicios u opiniones personales.

- Concluidas todas las entrevistas grupales, se generará una apreciable filtración de candidatos. En base al número de postulantes preseleccionados se crearán nuevos grupos de trabajo, y se planteará un nuevo itinerario que permita trabajar con ellos sin la sobreposición de los mismos.
- Se procederá a llamar a los candidatos y comunicarles su próxima entrevista, aclarando lugar, fecha y horario, lo ideal es que esta fase sea inmediatamente el día después al de la primera entrevista. Esta tarea puede ejercerla, el moderador, el gerente general, el encargado del puesto, el encargado de sucursal y/o los empleados administrativos.
- Al igual que en la etapa anterior, los entrevistadores recibirán a los candidatos, los invitarán a pasar al salón de actividades y los incentivarán a presentarse nuevamente a sus nuevos compañeros de entrevistas.
- Explicar que la jornada consta en evaluar aspectos actitudinales por medio de ejercicios de simulación y comenzar con los mismos.
- Los entrenamientos permitirán conocer la capacidad de fortaleza emocional de los candidatos, sus competencias conversacionales y su capacidad de acción y coordinación con otras personas. La observación de los mismos se plasmará en planillas, teniendo cada entrevistador, especialista en RRHH, psicólogo y gerente o encargado de sucursal, en caso de participar del proceso, una de ellas.

- Cada participante deberá mantener su rol de actuación, el cual será decidido por el moderador.

A continuación se presentan la prueba a administrar y sus respectivas planillas de evaluación.

A trabajar en grupo!!

Existe un producto en el depósito de FIMA el cual lleva mucho tiempo allí. El objetivo es inventar una estrategia conveniente para vender ese stock paralizado y explicar:

- ¿Qué producto es?
- ¿Qué acción implementarán para venderlo?
- Elegir un representante que explique y muestre lo trabajado en el grupo.
- El tiempo para diseñar la estrategia es de 5 minutos, al igual que el tiempo para exponerla.

Planilla de observación para ejercicios grupales

Nombre: _____

Puesto a cubrir: _____

(calificar del 1 al 5)

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ___ Conocimiento del proceso | ___ Calidez |
| ___ Habilidad para la venta | ___ Comunicación |
| ___ Gestión del proceso | ___ Liderazgo |
| ___ Flexibilidad | ___ Planificación y control |
| ___ Orientación al cliente | ___ Trabajo en equipo |
| ___ Negociación | |

Otras observaciones:

Caso práctico:

_____ (nombre de un candidato) adquirió pintura de exteriores, la cual fue aplicada y al cabo de 20 días su pared está descascarada por lo que se dirige a FIMA y _____ (nombre de otro candidato) recibe su reclamo.

- ¿Cómo manejarían este problema desde cada perspectiva?

Planilla de observación para ejercicios de resolución de problemas

(calificar 1 al 10)

Nombre:		Competencias	Nombre:	
Rol:			Rol:	
Observaciones		Conocimiento del proceso		Observaciones
		Comunicación		
		Gestión del proceso		
		Flexibilidad		
		Orientación al cliente		
		Negociación		
		Calidez		
		Análisis de problemas		
		Gestión de conflictos		

*Las competencias propuestas surgen como resultado de un análisis consciente respecto a los aspectos considerables en un proceso de evaluación con búsqueda de inteligencia emocional y personalidad, tomando relevancia cada una de las mismas según el puesto a cubrir.

Las capacidades a medir deben ser adecuadas y realistas respecto a los valores que se adecuen a la organización.

Las competencias propuestas son exigibles en FIMA, lo que no genera una discriminación injusta basada en requisitos superiores a los realmente necesarios. De todos modos no son los únicos y el paso del tiempo puede modificarlos.

- Al finalizar con cada equipo de ejercitación, moderador, psicólogo y gerente general o encargado de sucursal, si participaron, evaluarán y comunicarán quienes pasaran y quienes no a la siguiente fase. Comunicar fecha, lugar y hora del siguiente paso a los seleccionados.
- Será política de la empresa agradecer y despedir a todos los participantes de igual manera.

Si bien no es obligación dar a conocer las razones por las que se descarta un candidato, se recomienda dar una breve devolución a los postulantes eliminados haciendo hincapié en su incompatibilidad con la organización, resaltando que no son aspectos personales o subjetivos los que lo eliminaron.

ASPECTO RELEVANTE

A lo largo del proceso de entrevista no deben producirse interrupciones (sonidos externos, llamados a la puerta, etc.). Debe darse a este momento la importancia que reviste y mostrar respeto hacia quienes participan en él.

Aspectos a considerar. Fundamentación de competencias a evaluar

Al realizar al presente manual no se cuenta en la organización con análisis de puestos exhaustivos, razón por la cuál, a grandes rasgos y basados en una observación superficial, se presentan las siguientes redacciones de competencias reconocidas evaluables en los puestos de la misma.

En general, todos los puestos de FIMA comparten la obligación de candidatos con competencias en comunicación, gestión de conflictos, gestión del proceso y honestidad. Si bien, la capacidad de diálogo de un vendedor deberá ser mejor que la del personal de depósito, es necesario que todos sepan dar a conocer su gestión y los resultados que la misma arroja. Con la gestión de conflictos resulta de igual manera, lo que se desea observar es la capacidad de desempeñarse frente a desvíos o sobresaltos que sus puestos pueden presentar.

En el *puesto de depósito* además de las competencias analizadas en común para todos los puestos, se considera útil verificar, el conocimiento o la idea que el candidato tiene del proceso, su capacidad de trabajar en equipo y; la de planificar y controlar. Comprender el proceso, le permite al trabajador conocer el valor de su tarea, la relevancia y el lugar que la misma ocupa en la organización. Además le proporciona las herramientas para planificar en base a ese circuito, pudiendo cumplir con lo exigido en tiempo y forma.

El *área de cobranza*, suma a sus exigencias todas aquellas aptitudes de trato con personas externas a la organización como orientación al cliente, trato cálido, capacidad de negociación y flexibilidad. La gestión de cobranza puede variar de una tarea sumamente tranquila a totalmente estresante, por ello es

necesario un trabajador con carácter para cumplir el objetivo, pero con capacidad de mantener el buen trato hacia los clientes conflictivos, sabiendo comunicar las situaciones que vive para que administración considere si es posible volver a fiar a determinadas personas.

Los candidatos a *administración*, deben ser capaces de reconocer el proceso de las actividades del negocio, los flujos del dinero, para poder así plasmarlos en los libros y saber controlar y actuar en caso de conflictos.

El *puesto de ventas*, quizás el más exigente en aspectos actitudinales, guarda su relevancia en que su personal se convierte en la cara visible de la organización, es quien realiza la actividad que le da vida y cumple con la razón de ser de la misma, la venta de pinturas, las competencias a calificar en el mismo son, habilidad para ventas, orientación al cliente, negociación, calidez, flexibilidad, trabajo en equipo y análisis de problemas. Para un encargado de mostrador, a las habilidades anteriores le añadiremos las de conocimiento del proceso y capacidad de planificación y control.

□ Tercer paso: Verificación de datos y referencias

¿Qué es?

- El proceso de verificación de datos y referencias implica la confirmación de referencias personales y laborales del solicitante.

¿Quién lo efectúa?

- Lo ideal es que la verificación de datos y referencias la efectúen quienes recolectan y analizan los datos del candidato en las etapas y pasos anteriores, por lo tanto serán, el moderador, el gerente general, y/o el encargado de sucursal.

¿Cuándo se efectúa?

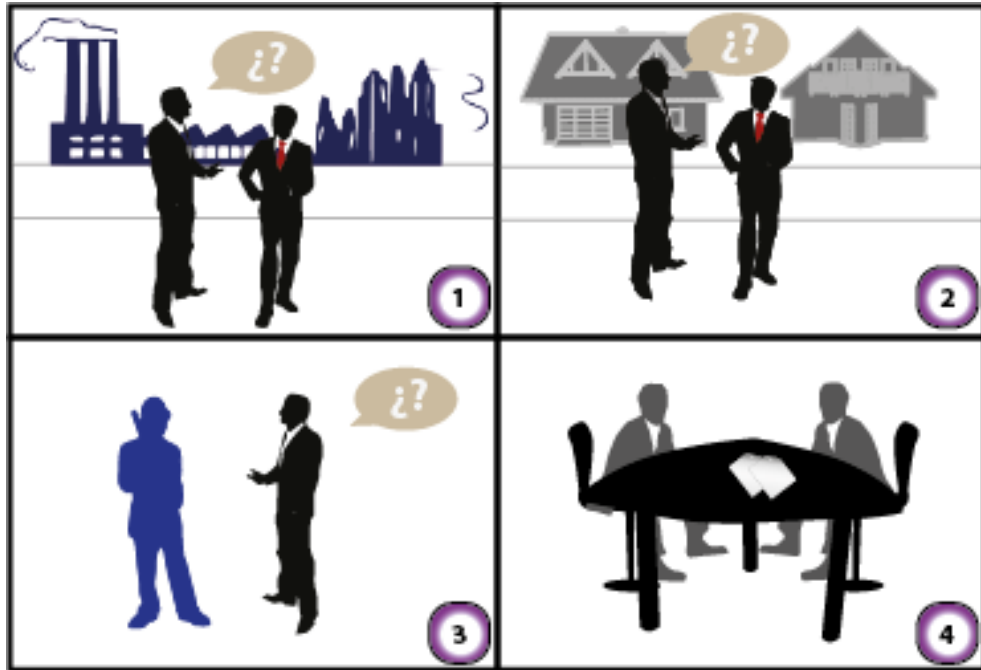
- Concluida la etapa de evaluación psicotécnica y previo a someter al candidato a un examen pre-ocupacional, se terminará de analizar al mismo verificando sus datos en distintos ámbitos.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- La verificación de datos y referencias tiene como fin ampliar la corroboración de la información proporcionada por el candidato sobre

su perfil como persona y trabajador, si es que se desempeñó como tal previamente.

¿Cómo se efectúa?



- Puede efectuarse personal o telefónicamente.
- Se deberán verificar datos y referencias en el ámbito laboral, si el postulante tuvo desempeño laboral previo, y en el ámbito medio ambiental. En lo que respecta al ámbito policial, se dejará a elección de la empresa su consulta o no.
- Quien establezca los contactos deberá identificarse, identificar a la empresa y brindar una breve explicación respecto a la razón que lo lleva a comunicarse.

1- Ámbitos laborales. Empezar con preguntas básicas, y luego pasar a cuestiones más reveladoras, sin dejar de lado lo que parezca evidente.

Algunas preguntas a formular serán:

- ¿Trabajo ahí la señora X?
- ¿Qué tipo de trabajo desempeñaba?
- ¿Cómo se desempeñaba?
- ¿Con qué tipo de personas parecía tener problemas?
- ¿Cuáles fueron los motivos de desvinculación?

Resulta de relevancia recabar datos desde distintos ángulos comprobando el grado de similitud entre los diferentes informes. Cuando las opiniones se presenten muy negativas, muy positivas o difíciles de obtener, es necesario llegar al fondo del asunto. Una mala disposición de sus antiguos patrones o compañeros no pueden prevalecer hasta no ser corroboradas.

2- **Ámbito medio ambiental.** Consta de entrevistar a vecinos, ex compañeros de trabajo y familiares del candidato.

Algunas preguntas a desarrollar serán:

- a. ¿Es vecino/familiar/conocido suyo?
- b. ¿Que opinión tiene de esa persona?
- c. ¿Conoce alguna situación conflictiva en la cuál estuvo incluido?
- d. ¿En su opinión, cómo se desarrolló en la misma?

Tener una visión del postulante en su espacio fuera del trabajo permite un perfil más realista de la persona, brindando mayor precisión y enriqueciendo el proceso.

3- En el ámbito policial un certificado de buena conducta resulta un elemento importante, sin embargo solo se recomienda si se tienen otros medios para comprobar los antecedentes, lamentablemente los encargados de velar por la seguridad social no siempre ejercen correctamente su tarea perjudicando a personas con castigos mayores a sus actos o viceversa, la objetividad no siempre esta presente en ellos, por lo que no se considera que las personas vuelvan a pasar por un mal momento o una mala reputación por acciones no justificadas.

Durante todo el proceso se deberá tener respeto a la intimidad y consentimiento del candidato para indagar en algunos aspectos o determinadas personas. La empatía respecto al aspirante es una buena herramienta para no cometer abusos o privar a los individuos de su intimidad.

4- Es necesario agradecer la participación de cada persona indagada, y asegurarle el trato adecuado y confidencial de la información.

5- Analizada y resumida la información, la misma servirá como un filtro más a emplearse en la selección, delimitando así el número de

candidatos a máximo cuatro. Brindar al candidato, en etapas posteriores, la posibilidad de conocer y corroborar sus referencias, en estado resumido, servirá para que éste pueda expresarse respecto a las mismas y tener una idea de lo que su contexto considera de él.

- Comunicar a los candidatos seleccionados en la etapa anterior su eliminación o su citación para el próximo paso.

Recomendaciones para un correcto relevamiento de datos

- Durante todo el proceso no se debe salir del enfoque, la compatibilidad del candidato respecto al puesto y la organización.
- A mayor cantidad de referencia mayor será el grado de objetividad y seguridad de datos.
- Es obligación, resguardar los datos bajo confidencialidad, tanto por una cuestión ética como por la Ley de Protección de Datos Personales 25.326.

□ Cuarto paso: Examen médico

¿Qué es?

- “Controles que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo”⁴⁸.

¿Quién lo efectúa?

- El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas preocupacionales sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.

¿Cuándo se efectúa?

- El examen se efectúa a los candidatos resultantes de las entrevistas grupales y se constituye en un escalón más de eliminación y consideración para los futuros empleados.

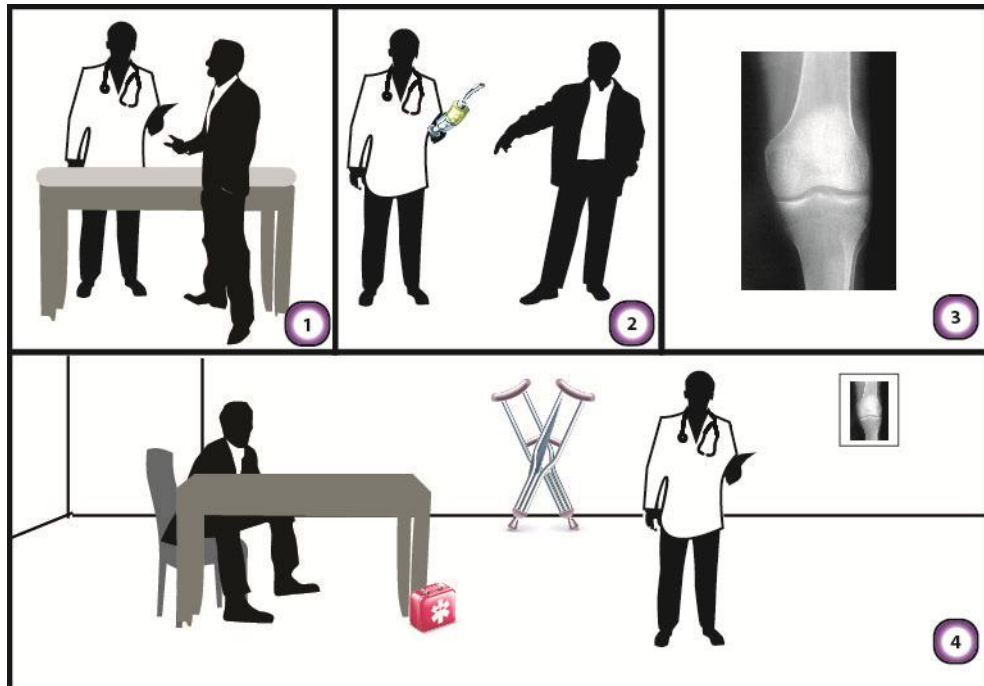
⁴⁸<http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/NoticiasJuridicas/examenesPreingreso.asp?clave=>

¿Por qué y para qué se efectúa?

El fin de realizar exámenes médicos consiste en:

- Determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador puedan agravarse en desarrollo del trabajo.
- Verificar el estado de salud del futuro trabajador con el fin de conocer su posibilidad o no de desarrollarse en el puesto.
- Legalmente, es un medio de protección que emplea la organización. Si existía inicialmente alguna enfermedad, el trabajador no podrá atribuirla posteriormente al trabajo.
- Socialmente responsable, sirve para que un trabajador cuya compatibilidad personal y cultural con la empresa, no agrave su situación de salud en un puesto que no es apto para su estado, y sea ubicado, de ser posible, en un área donde no empeore su situación y se consideren los aspectos necesarios para cuidar de la misma. Por ejemplo, si un candidato sufre de escoliosis leve, no se considerará para depósito, en ventas se le brindará un calzado de descanso que permita un impacto mínimo en su columna, en administración tendrá sillas que permitan una buena postura, etc.
- Si una persona es sana, se debe velar por conservar su salud.

¿Cómo se efectúa?



- Seleccionados los candidatos a seguir, se les pedirá a los mismos someterse a un examen médico pre-ocupacional. La organización designará el profesional y la fecha de realización del mismo. Por lo general consta de un examen médico, un análisis de laboratorio y radiografías, los cuales serán ejecutados y visualizados por un médico clínico, como lo demuestra los cuadrantes 1,2 y 3 del gráfico.
- El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y sólo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor, acto visible en el cuadro 4.
- En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica pre-ocupacional.
- Es necesario realizar en forma anual los mismos estudios médicos, de esta manera la empresa demuestra el interés por la conservación de la salud de sus trabajadores y puede conocer cuan perjudicial pueden ser sus puestos,

permitiendo desempeñar una manera más de control y aprendizaje sobre protección del trabajador y adaptación persona-puesto.

□ Quinto paso: Entrevista con el supervisor y descripción realista del puesto



¿Qué es?

- Es un diálogo directo entre el entrevistador y entrevistado, en el cual el primero evalúa si el candidato es un buen profesional para el puesto ofrecido y si se va a sentir a gusto trabajando consigo. Se harán preguntas de contenido técnico en relación con el trabajo en cuestión, centradas en averiguar la capacidad de trabajo del candidato y su perfil personal⁴⁹.

¿Quién lo efectúa?

- Debe ser efectuada entre el conductor directo del futuro trabajador, en este caso, gerente general y el candidato, permaneciendo como observador el moderador del proceso.

¿Cuándo se efectúa?

- Cuando el proceso de selección arroja entre cuatro o tres candidatos y sólo resta escoger el más adecuado.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- El objetivo de esta entrevista es que intervengan las personas con las que se va a relacionar de forma directa el posible candidato a contratar, además de permitir comprobar la “química” entre éste y los responsables.
- El aspecto personal y saber, como trabajador, que esta persona que lo entrevista es con quien tendrá contacto diario, permite que el candidato se sienta cómodo y seguro para plantear sus inquietudes y lograr un

⁴⁹ <http://www.donempleo.com/entrevista-trabajo.asp>

acuerdo implícito entre ambas partes, pudiendo evitarse futuros malestares por aspectos que no se hayan considerado.

¿Cómo se efectúa?

- Como toda entrevista, ésta comenzará con la citación del candidato a la misma.
- Para dirigirse a misma, el gerente deberá contar con el análisis y los soportes impresos de los diversos pasos y pruebas por los que pasos el postulante.
- Llegado el día, el entrevistador esperará al postulante en el lugar acordado, lo saludará agradeciendo su presencia y lo guiará al sitio donde tendrá desarrollo el diálogo.
- Es sumamente importante que los temas que se tratan en este encuentro marchen de lo informal a lo más formal, logrando la relajación necesaria para un flujo de información fructífero.
- Durante la entrevista, el entrevistador contará con una planilla de observaciones en la cual plasmará su observación respecto a aspectos:
 - a. **Ámbito familiar, personal y social. Proyectos.** La visión del candidato en FIMA. Se formularán preguntas tales como, ¿Qué rol tiene su familia en su vida?, ¿Cuál es su proyecto de vida?, ¿cómo y dónde se ve de acá a 5 años?. Los proyectos y la idea que el postulante tenga con respecto a su vida y la organización permitirán conocer su visión personal y como éste la traslada a su participación en la empresa, pudiendo con ello analizar el lugar que FIMA puede ocupar en ellos, la manera en que puede compatibilizarse añadiendo valor a los mismos, o simplemente reconocer la imposibilidad de amalgamar ambas partes.
 - b. **Estudios y trabajo. Competencias.** Se tratarán los trabajos anteriores, su antigüedad, la movilidad, las brechas entre uno y otro, y todo aspecto relevante respecto a los mismos.

Si las brechas laborales son por la dificultad del mercado para ofrecer un trabajo por tiempo indeterminado, esto no presenta un problema, ya que FIMA brinda estabilidad laboral a quien así lo desee. Si en cambio las brechas se deben a la preferencia del

candidato de realizar tareas temporales, es necesario comunicarle que no es la organización adecuada para sus gustos. En cuanto al salto de un trabajo y otro, la insatisfacción constante del trabajador debe ser un botón de alarma respecto a su personalidad y/o las características que harían para él a un buen trabajo, permitiendo al selector relacionar esos datos con lo que la empresa puede brindar y concluir si el perfil y sus exigencias son adaptable o no a la misma.

c. Pretensiones económicas.

- El gerente manifestará una descripción realista del puesto, la empresa y la cultura organizacional, además de brindar toda explicación necesaria frente a una imagen irreal y desvirtuada de la organización. Describir el puesto permitirá comprender y justificar los requisitos y las evaluaciones por las que el candidato pasó a lo largo del proceso.

Ser socialmente responsable, en este paso, implica brindar la mayor transparencia posible respecto a la organización, al puesto y la carrera profesional. De nada sirve mentir o mostrar un puesto tentador o irreal si el candidato en poco tiempo podrá corroborarlo.

El candidato también está seleccionando su lugar de trabajo y faltar a la verdad puede generarle grandes pérdidas económicas, de tiempo y motivación.

La tensión inicial de un ingresante a la organización disminuye cuando este se encuentra con lo que se le prometió, generándose en la persona una idea de los valores sinceros de la empresa.

La verdad disminuye la rotación innecesaria y genera cimientos fuertes.

- A lo largo de toda la fase de entrevista es necesario darle una atención especial a la posibilidad que cada candidato brinda de convertirse en portador natural de los valores a implementar en FIMA.
- Concluida cada entrevista, debe agradecerse al candidato por haber brindado una vez más su tiempo e interés hacia la empresa. Además se

le debe comunicar una fecha aproximada de notificación respecto a la decisión de contratar.

A continuación se presenta un modelo de planilla de registro de entrevista individual.

OBSERVACIONES DE ENTREVISTA PERSONAL
Ámbito familiar, personal y social
Estudios y trabajo
Proyectos
Pinturerías FIMA

Competencias
Observaciones
Expectativa Económica:
Fecha: ___/___/___ Puesto sugerido: _____

ASPECTO RELEVANTE

El plazo de respuesta ha de ser lo suficientemente amplio para que permita valorar y analizar la entrevista de cara a establecer la continuidad del candidato en el proceso, y lo suficientemente breve como para que el mismo no pierda el interés y se evite que le pueda surgir una oferta que mejore la de la organización.

Sexto paso: Decisión de contratar

¿Qué es?

- La decisión de contratar representa el último paso del proceso de selección de personal y se nutre con la elección de un candidato.

¿Quién lo efectúa?

- Esta tarea le corresponde al gerente general conjuntamente con el encargado del área a la cual ingresa el nuevo miembro.

¿Cuándo se efectúa?

- Concluidas las entrevistas con el gerente general o el encargado de sucursal, ya se cuenta con todo el material necesario para ejercer esta tarea: “escoger al candidato ideal”.

¿Por qué y para qué se efectúa?

- Para que el proceso de selección tenga sentido y quede concluido es necesario saber elegir a aquel candidato cuyo perfil se considere más adecuado a la cultura organizacional.

¿Cómo se efectúa?

- Contando con el apto físico, las planillas de observación de las distintas entrevistas permitirán escoger al candidato que formará parte del grupo de trabajadores de Pinturerías FIMA, este será el que mejor se adecue a tres consideraciones: puede hacer el trabajo, quiere hacerlo y es compatible con la estructura organizativa y el proyecto de cultura empresarial.
- A quienes no fueron seleccionados se les agradecerá su participación y se les informará su registro en base de datos, siempre que de la entrevista individual no hayan surgido aspectos que demuestren una incompatibilidad tal que los elimine como posibles trabajadores.
- El candidato escogido será notificado de su contratación e informado respecto a la fecha de presentación del mismo a la organización. Deberán aclararse aspectos como, vestimenta, horarios, y documentación requerida.
- Además, se insta a la organización a cumplir, con responsabilidad, tres aspectos:
 1. Ofrecer al trabajador un *contrato por tiempo indeterminado*, el cual se entenderá celebrado a prueba durante los tres primeros meses, permitiendo a cualquiera de las partes extinguir el mismo sin expresión de causas. Durante este período, el trabajador ya se encontrará registrado y tendrá los derechos y obligaciones propios de la relación laboral.

Contratar personal bajo la modalidad de tiempo indeterminado es un acto socialmente responsable, el cual demuestra el interés por parte de la organización en brindar al trabajador posibilidad de permanencia, fomentar su desarrollo, y ofrecerle la tranquilidad y seguridad de conservar su lugar siempre que cubra las expectativas organizacionales.

FIMA no presenta puestos que requieran desempeño temporal, por lo que se la precisa a brindar esa posibilidad a sus empleados.

2. *Remuneración* coherente al costo de vida social. La remuneración, en primer lugar, debe ser adecuada con los requisitos legales surgidos de convenios colectivos, pero en caso de ser posible, la organización debe abonar un salario cuyo monto sea adecuado a las exigencias del puesto, el costo de vida y las ganancias de la empresa. En el caso particular de Pinturerías FIMA y sus sucursales, Santa Rosa y Villa General Belgrano, por ejemplo, son dos lugares turísticos, por lo que el costo de vida es superior al de otras ciudades y esto debe verse reflejado en los salarios del personal.
3. *Jornada laboral* adecuada. La jornada laboral debe permitir y considerar que el trabajador tiene una vida con la cual seguir al retirarse de la empresa.

Es necesario reconocer a las personas como tal y saber que el trabajo es una parte de su jornada diaria. El trabajo no debe afectar la vida familiar.

PINTURERIAS FIMA Casa central – Córdoba CUIT: 30 - 68537636 - 9 		CATEGORIA Vendedor PUESTO Vendedor CONTRATO Efectivo MOD. HORARIA Jornada completa		
LEGAJO Nº 15972	APELLIDO Y NOMBRE BOTTALICO FERNANDA		PERIODO LIQUIDADO Noviembre 2012	
CODIGO	CONCEPTO	TOTAL	HABERES	DESCUENTOS
1	SUELDO		4.251,00	
009	ANTIGÜEDAD		170,04	
21	PRESENTISMO		368,27	
295	TOTAL SUJETO A		4789,31	
700	APORTES			526,82
701	JUBILACION 11%			143,67
702	JUBILACION LEY 19032			143,67
721	3%			95,78
703	FONDO OBRA SOCIAL 3%			23,94
	AGEC INT. 2%			
	FAECYS 0,50%			
		2		
FECHA DE INGRESO 29/10/2007		NETO A COBRAR 3855,43	TOTAL HABERES 4789,31	TOTAL DESCUENTOS 933,88
NETO A COBRAR: TRES MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO CON 43/100 CENTAVOS. _____				
NETO A COBRAR	3855,43			
DTO. ANT. HABERES	0.00			
LIQUIDO A COBRAR	3855,43			

Etapa 4: Inducción y orientación al ingreso

ASPECTO RELEVANTE

Previo al ingreso del nuevo trabajador deberá darse a conocer en la organización la noticia de la incorporación del mismo y comunicarse el día de su llegada.

✿ ¿Qué es?

- Etapa que representa el final del proceso de provisión y la llegada del nuevo integrante a la organización.

✿ ¿Quién lo efectúa?

- Los encargados de inducir al nuevo integrante son, el gerente general o el encargado de sucursal, el encargado del puesto o área, y el padrino, en caso de poder proporcionarle uno al ingresante.

✿ ¿Cuándo se efectúa?

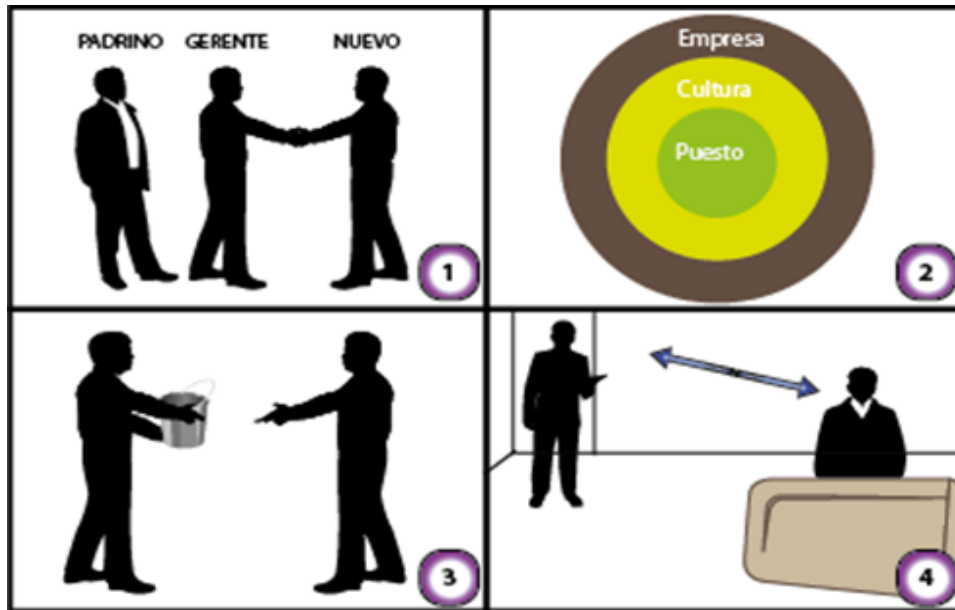
- La inducción y orientación tienen lugar cuando el nuevo empleado llega a la organización.

✿ ¿Por qué y para qué se efectúa?

- Esta etapa tiene como objetivo facilitar que el nuevo trabajador pase, de persona ajena a la institución, a miembro de la misma, introduciéndose tanto a la empresa como a su cultura.
- La inducción y orientación consiente y nutrida permitirá al nuevo miembro sentirse cómodo y razonablemente ajustado a la empresa, aminorando la posibilidad de un mal rendimiento y su pronta *renuncia*.

✿ ¿Cómo se efectúa?

- Si el local cuenta con un trabajador capaz de inducir, técnica, cultural, y socialmente al nuevo integrante, ese individuo deberá ser propuesto como padrino para acompañar y capacitar al nuevo trabajador.



1- Llegada la fecha de introducción de debutante, la presencia y recepción del gerente general o el encargado de sucursal permitirá el reconocimiento de un rostro familiar y disminuirá la ansiedad inicial del nuevo integrante. En caso de haberse reconocido un trabajador apto para ejercer el rol de padrino, éste constituye el momento adecuado para su presentación.

La idea de un compañero-padrino, es brindar informalidad, confianza y seguridad, los pares se posicionan de igual a igual, y a su vez el empleado con mayor antigüedad se contagia de la energía que fomenta el ingresante.

Se propone una socialización informal para que el nuevo empleado pueda entrar en contacto con su área desde un principio, pudiendo poner en práctica sus conocimientos y canalizar mejor su ansiedad inicial.

2- Se recomienda que las etapas del proceso fluyan de la general hacia lo específico llevando el siguiente orden, inducción a la empresa, inducción a la cultura de la empresa e inducción al puesto de trabajo.

Juntos, gerente o encargado de sucursal, padrino e ingresante, iniciarán la inducción recorriendo la empresa, brindando y recabando información relevante de la misma (organigrama, prestaciones y beneficios, teléfonos internos, etc.). Luego se profundizará en la cultura

empresarial, recordando que la misma está mutando y que se consideró que el candidato escogido presenta el perfil ideal para fomentar y encajar en la cultura deseada.

Por último, se orientará al individuo respecto al puesto, explicar lo que se espera de él, cómo se trabaja, cuáles son las herramientas, medios y personas que se emplean en el sitio que ocupará, y corroborando la comprensión de sus obligaciones por parte del ingresante.

- 3- Dentro del proceso de inducción, el padrino irá capacitando al trabajador, enseñándole la tarea y sus formas de desempeño.
- 4- El adiestramiento debe ser preciso, el padrino debe ser un “amigo” destinado a que su compañero aprenda y se sienta cómodo por lo que es necesario guiarlo, pero darle el espacio y la libertad útil para que pueda ponerse a prueba y sentirse productivo.

La capacitación se compondrá de contenidos funcionales y contenidos organizacionales. Los primeros hacen referencias a habilidades técnicas, de relaciones personales y de resolución de problemas. Entre los conocimientos técnicos figuran, las destrezas básicas y las competencias específicas del área de trabajo. Las relaciones personales incluyen aprender a escuchar mejor, a comunicar las ideas con más claridad y a reducir los conflictos. La resolución de problemas contiene la participación en actividades referentes a, agudizar la lógica, el razonamiento y las habilidades para definir los problemas; la evaluación de las causas; el desarrollo de alternativas y el refuerzo de la creatividad; el análisis de alternativas; y la selección de soluciones.

- El mismo padrino, junto al jefe directo del nuevo trabajador, durante un período de noventa días, evaluarán el desempeño del trabajador, el cual será comunicado mediante felicitaciones, correcciones o consejos.

Aspectos a considerar para reforzar el proceso de inducción de personal

Para un futuro a corto o mediano plazo, una vez internalizada la RSE con todos sus valores y en todas las áreas de la organización, es recomendable reforzar la acción y el compromiso con la elaboración de un ***código de ética***.

Los códigos de ética son principios de carácter moral que la empresa fija para todos sus integrantes como guía de las conductas pretendidas. Buscan que los empleados y directivos aumenten su capacidad de decidir por ellos mismos ante diversos problemas.

Es un compromiso al que se adhieren los empleados, los directivos y los accionistas y se extiende a los proveedores, los clientes y la sociedad civil en que la empresa desarrolla su tarea⁵⁰.

Esta herramienta potencia las acciones de RSE, fortalece la idea cultural de la organización y representa un apoyo a las actividades de las personas, sin embargo, solo es recomendable la aplicación de un código de ética cuando las RSE se vive como natural, cuando ya es parte de la convivencia diaria de las personas y este surge como un sustento de las mismas. Implementar un código sin vivir los valores morales no progresará, no será respetado, se tomará como una imposición y no se comprenderá ni internalizará en cada trabajador.

Los *reportes sociales* representan otra acción apta para fortalecer la RSE, los mismos implican comunicar el desempeño empresarial logrado en lo social, político y ambiental.

En un principio esa transparencia y apertura que desea lograr la empresa hacia su contexto puede darse en el ámbito interno, comunicando por medio de memorándum, publicaciones virtuales, paneles o revistas, las acciones que la organización y los mismos trabajadores, han desempeñado respecto a la RSE. De esta manera, se brinda una retroalimentación de las consecuencias y efectos que el accionar responsable genera, permitiendo a todos los miembros de la organización una noción clara de sus aportes y la relevancia de los mismos para la organización y la sociedad en su conjunto.

Para ampliar el área de publicación (comunicación institucional) es relevante extender el ámbito de interés de la empresa, el proceso de diálogo con otros stakeholders dará lugar a un mayor ámbito de actuación empresarial, permitiendo aumentar su capacidad de consideración y expectativas en base a más grupos.

⁵⁰ DEBELJUH, PATRICIA. "Ética Empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa". Ed. Cengage Learning Argentina, Bs.As., 2009. Pàg.204

Por último se encuentra las *redes*, estas son alianzas estratégicas de diversas empresas de igual o diferente sector (privado, estatal y público no estatal) que tienen como fin aunar y sumar aspiraciones y actividades de cada agente para lograr objetivos en común difíciles de concretar individualmente.

Cuando las alianzas perduran en el tiempo sosteniendo sus actividades a largo plazo y avanzando desde dimensiones micros hacia posiciones macros se convierten en una cuestión de responsabilidad social.

En el caso de FIMA, se propone la unión de entidades comerciales, el Centro Comercial, Industrial, de Servicios y Agropecuario de Río Tercero (CeCISA) y escuelas rurales o ubicadas en áreas geográficas urbano marginales. En muchas ocasiones los jóvenes concurrentes a dichas entidades educativas se encuentran con dificultades para ingresar al mundo laboral y a la actividad social, por ello se fomenta desarrollar programas de formación con orientación comercial que ayuden a mejorar el sistema educativo y proporcionen mejores oportunidades de empleo para estos sectores sociales más desfavorecidos, aumentando a su vez la competitividad del sector y de la compañía.

Entonces, esta propuesta a futuro, puede considerarse un paso importante para lograr fortalecer la aplicación de la RSE estratégica en la organización, y consecuentemente, fomentar una mayor relación con la comunidad.

Finalizado el Manual de Provisión de Personal con Principios de RSE se reconoce que con la aplicación del mismo Pinturerías FIMA tendrá la posibilidad de amalgamar la RSE con su núcleo central de negocio, logrando proveer de mayor objetividad a sus acciones de selección de personal, superar lo exigido por ley con la aplicación de pequeños detalles y consideraciones logrando la convergencia de los intereses económicos y los intereses sociales, contar con un modelo-ejemplo de sistema de RSE para formar el mismo en otras áreas, y dar inicio a una cultura inclusiva y responsable.

Dentro de los cuatro componentes, que a criterio de Fernández Gago⁵¹, establecen la responsabilidad social de la empresa, responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad filantrópica, se puede reconocer y afirmar que el manual recoge y trabaja con muchos de estos compromisos que ya son promovidos por Pinturerías FIMA, añadiendo a las mismas algunas propuestas nuevas, generando así un modelo más compacto, estructurado e identificable.

⁵¹ FERNANDEZ GAGO ROBERTO. "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa". Thomson. Madrid, 2005. Pág.2

Conclusiones

Culminado este trabajo y efectuada la propuesta de intervención objeto del mismo, se llega a las siguientes conclusiones:

1- El manual de procedimiento de la subárea de provisión de personal desarrollada le permite a la Empresa Pinturerías FIMA:

- Contar con un modelo de selección de personal explícito, una verdadera “guía de gestión de personal”, que de llevarse a cabo, permitirá la implementación de principios de RSE y la internalización de la misma en la estrategia corporativa, mejorando la eficiencia del proceso.
- Proveer a la organización de mayor objetividad en sus acciones de selección de personal por medio de la estructuración del proceso de selección.
- Mediante la aplicación de pruebas de idoneidad, se dará lugar a un estudio más profundo sobre la personalidad e inteligencia emocional del candidato, permitiendo no sólo reducir el margen de error al contratar un candidato, sino también mostrar tanto al candidato como a los empleados actuales, el interés de la organización por ser equitativa y justa.
- Fomentar la superación de lo exigido por ley con la aplicación de pequeños detalles y consideraciones, logrando la convergencia de los intereses económicos y los intereses sociales.
- Contar con un modelo ejemplo sobre cómo comenzar a internalizar la RSE en diversas áreas y decisiones.
- Permitir, mediante el proceso estandarizado, brindar apoyo y respaldo a los cambios culturales propuestos para convertirse en una organización que vela por el desarrollo sustentable y la responsabilidad social.
- Gozar con la posibilidad de ponderar los resultados obtenidos en base a la implementación de un modelo establecido de selección de personal, verificando si existen diferencias notables entre su actual manera de selección y la planteada por este trabajo.

2. El modelo de gestión desarrollado, permite mejorar la selección de personal y los sentimientos de los actuales empleados respecto a la atención hacia las

personas por parte de la empresa. Conjuntamente, al existir una estructura de base permite identificar con mayor facilidad los espacios donde aplicar RSE o corregir determinadas acciones que no se consideren positivas.

3. En caso de implementarse el manual de provisión de personal con indicadores de RSE de la empresa Pinturerías FIMA, se recomienda:

- Mantener actualizada y flexible la información necesaria para aplicar correctamente el modelo propuesto, logrando la eficacia y la inclusión deseadas.
- Desarrollar el uso de medios de comunicación interna que permitan demostrar a los trabajadores los valores que sostiene y promueve la organización.
- Fomentar la nueva cultura por medio de los Gerentes y dirigir dicho comportamiento hacia todo el personal en búsqueda de mostrar su interés por la inclusión social y el desarrollo sustentable.
- Una vez internalizada la RSE con todos sus valores y en todas las áreas de la organización, es recomendable reforzar la acción y el compromiso con la elaboración de un *código de ética*.
- Promover la constitución de *redes*, o alianzas estratégicas de diversas empresas de igual o diferente sector (privado, estatal y público no estatal) con el fin de contar con un ámbito más amplio y rico de actuación socialmente responsable.

Reflexiones Finales

La incapacidad del Estado para fomentar el desarrollo social y económico se ha puesto de manifiesto en las últimas décadas, dejando ver que muchos grupos sociales han quedado exentos en la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas, y consecuentemente formando ciudades sin equidad ni justicia social. Aquí es donde comienza a surgir un nuevo rol en el sector privado y las organizaciones emprenden acciones que permiten mermar esta situación de desigualdad e injusticia.

Pinturerías FIMA acepta la responsabilidad de construir un modelo económico que sirva para todos, brindando su aporte socialmente responsable,

y en este caso en particular, lo que se le presenta a la misma es comenzar por revalorizar a la persona como pieza clave de la organización.

Las manifestaciones descritas en este trabajo contribuyen a mostrar que con pequeños cambios en el accionar estratégico y organizacional se pueden lograr grandes aportes que permiten mejorar la calidad de vida de las personas. Se propone valorar a la misma por lo que es o puede llegar a ser y no sólo por lo que hace o contribuye, respetando su dignidad y fomentando su confianza para que enriquezca la organización con su aporte personal.

La continuación de este trabajo permitiría profundizar en la aplicación de RSE en diversas áreas y subáreas de la organización.

Se recomienda la implementación de reportes sociales para dar a conocer las acciones responsables que ejerce la empresa y el efecto que la publicación de las mismas genera a nivel interno como a nivel contextual.

Finalmente, la ampliación del presente trabajo podrá constituir un valioso aporte para establecer nuevos comportamientos y hábitos en la consideración de los trabajadores y todos los grupos que afectan a la organización, generando en la misma un comportamiento adecuado, sostenible, sustentable y humano, el cual se reflejará en sus actos y por ende en sus consecuencias, logrando una imagen organizacional deseable y ejemplificadora de los beneficios de actuar socialmente responsable.

BIBLIOGRAFIA

- CAPRIOTTI PAUL.** “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. 1ra ed. Ariel comunicación. Barcelona, 1999.
- CAROLA NESTOR Y PUJOL ANDREA.** “Ciencias del comportamiento II”. Instituto Universitario Aeronáutico. Cba., 2005.
- COOPER DOMINIC, ROBERTSON IVAN T. Y TINLINE GORDON.** “Reclutamiento y selección. Marco de actuación para obtener el éxito”. Thomson. España, 2003.
- CHIAVENATO IDALBERTO.** “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”. Thomson. México, 2004
- DEBELJUH, PATRICIA.** “Ética Empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa”. Ed. Cengage Learning Argentina, Bs.As., 2009.
- FERNÁNDEZ GAGO ROBERTO.** “Administración de la Responsabilidad Social Corporativa”. Thomson. Madrid, 2005.
- GIBSON JAMES L., IVANCEVICH JOHN M. Y DONNELLY JAMES H., JR.** “Las Organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”. Octava edición. Irwin. España, 1996.
- GIBSON IVANCEVICH, DONNELLY Y KOROPASKE.** “Organizaciones”. 12ma ed. Mc. Graw Hill. México, 2006.
- HELLRIEGEL DON Y SLOCUM JOHN W., JR.** “Comportamiento Organizacional”. 10ma ed. Thomson. México, 2004.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI.** “Metodología de Investigación”. Mac Graw Hill. México, 2006.
- LIARTE VEJRUP NICOLÀS (ED.).** “Diálogos en torno a la construcción de una ciudadanía responsable. Experiencias de empresas argentinas”. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, 2009.
- MEJIAS CRISTINA.** “El Sillón Vacío. Selección y Outplacement de talentos en el siglo XXI”. 1ra ed. Granica. Bs. As., 2010.
- MORELLI MARIANO GUSTAVO.** Ética y Deontología Profesional. Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en RRHH. Cba., 2005.
- MUSSO NATALIA Y ULLA LUIS.** Negocios Inclusivos. Casos de buenas prácticas nacionales. Primera edición. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Argentina. Córdoba, 2009.
- NOYA MARÍA GARCÍA, DÌEZ ENRIQUE HIERRO Y JIMÉNEZ BOZAL JOSÉ JAVIER.** “Selección de Personal. Sistema Integrado”. ESIC. Madrid, 1997.
- PAEZ LILIAN.** “Comunicación II”. Instituto Universitario Aeronáutico. Cba. 2007.
- PARDO MARTÍNEZ LUZ PATRICIA Y LÓPEZ HERNÁNDEZ KAREN BEATRIZ.** “Desarrollo Humano y Formación una Responsabilidad Social de las Organizaciones”. Lumen. Primera edición. Buenos Aires, 2008.
- PORTER MICHEL E. Y KRAMER MARK R.** “Estrategia y sociedad”. Harvard Business Review. Boston, 2006.

RASELLO NÈSTOR Y ZULIANI VERÒNICA. Reclutamiento y Selección (versión preliminar). Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en RRHH. Córdoba, 2008.

RICHINO SUSANA. “Selección de Personal”. Paidós SAICF. Bs. As., 1996.

RITTER MICHAEL. “Cultura Organizacional”. 1ra ed. La Crujía. Bs. As., 2008.

ROBBINS STEPHEN P. Y COULTER MARY. “Administración”. Sexta edición. Prentice Hall. México, 2000.

ROBBINS P. STEPHEN. “Comportamiento Organizacional”. 10ma ed. Pearson Educación Prentice Hall. México, 2004.

RODRÍGUEZ M. DARÍO. “Diagnóstico Organizacional”. Sexta edición. Alfaomega. México, enero 2005.

SCHEINSOHN DANIEL. “Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica”. 2da ed. Ediciones Macchi. Bs. As., 2000.

SCHMIDT EDUARDO. “Ética y Negocios para América Latina”. 4ta edición. Universidad Católica de Córdoba. Cba., 2003.

SOLANA RICARDO. “Administración de Organizaciones”. Interoceánicas S.A. Bs. As., 1993.

ULLA LUIS ALBERTO Y SERRA ALICIA ROLANDO. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria + Paso a Paso para Pymes. Argentina. Córdoba, 2008.

ULLA LUIS ALBERTO, SERRA ALICIA ROLANDO DE Y ROCA ALEJANDRO. Guía de Autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. PLARSE. Argentina. Córdoba, 2009.

ULLA LUIS ALBERTO, SERRA ALICIA ROLANDO DE Y ROCA ALEJANDRO. Manual de primeros pasos en RSE. IARSE. Argentina. Córdoba, 2005.

VELASQUEZ MANUEL G. “Ética en los Negocios. Conceptos y Casos”. Pearson Educación. Cuarta edición, México, 2000.

VOLPENTESTA, JORGE ALBERTO. “Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria”. Osmar Buyatti Librería Editorial, Bs As. 2009.

WERTHER, WILLIAM B., JR. Y KEITH DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Cuarta edición, México, 1996.

Otras Fuentes:

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.iarse.org>

<http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Accionista>

http://es.wikipedia.org/wiki/Medio_ambiente

http://www.upct.es/seeu/_core/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=6

<http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/NoticiasJuridicas/examenesPreingreso.asp?clave=>

<http://www.donempleo.com/entrevista-trabajo.asp>

http://www.conductitlan.net/solicitud_de_empleo.html

<http://www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/entrevista-grupal>

Anexo I

Instrumentos de recolección de datos. Modelos

Entrevista

Mi nombre es Melina Fernández, soy alumna del Instituto Universitario Aeronáutico de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. En la misma estoy concluyendo mis estudios y deseo realizar mi trabajo final teniendo como objeto de estudio para una ulterior intervención, la organización Pinturerías FIMA.

Debido a que el eje inicial de mi trabajo consta en potenciar las acciones de RSE que realiza dicha organización mediante la implementación de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, es que la presente entrevista está dividida en dos partes, para una mayor comprensión, la primera se basará en preguntas sobre el subsistema de provisión de personal y la segunda parte indagará en particular sobre la RSE.

Cuestionario:

- PROVISIÓN DE RRHH

1-¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan para cubrir las vacantes?

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

2-¿Quiénes se encargan de definir el perfil del puesto y del candidato?¿Cómo se obtiene dicha información?

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

3- En caso de hacer uso de solicitudes mediante publicaciones ¿Quién redacta las mismas?

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

4-¿Qué aspectos se tiene en cuenta para las entrevistas? (Lugar, tiempo, etc.)¿Quién realiza las mismas?

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

5-¿Se aplican test o pruebas a los candidatos?¿Podría describirlas?

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

6-¿Quiénes intervienen en el proceso de selección?¿En qué momento intervienen?¿Cuáles son sus aportes?

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

7-Realizado el examen pre ocupacional y reconocida alguna anomalía que no perjudican el desempeño de la tarea a cubrir, ¿se toma al candidato?¿Cómo se maneja la situación?

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

8-¿Puede nombrar condiciones básicas que debería cumplir un candidato para incorporarse a la organización?

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

9- ¿Tiene la organización definida una política de selección?¿En qué consiste?

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

10- ¿Quién es el responsable de los procesos de inducción? En caso de existir un área de RRHH ¿cómo contribuye en el mismo?

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

11- ¿Hay períodos de prueba?, ¿Cómo se evalúa la continuidad o no del recién ingresado?, ¿se contempla la posibilidad de probar al candidato en otros puestos?

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

12-¿Hay capacitación al ingreso? ¿En qué consiste? ¿Quién es responsable de capacitar al recién incorporado?¿sus compañeros de trabajo juegan algún papel en este proceso?

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

13-¿Puede describir las técnicas de capacitación que se emplean?

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

14-¿Posee la organización un costo estimado de sus anteriores procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción?¿Lo considera positivo o negativo en base a sus resultados?

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

- RSE

15-¿Podría nombrarme las acciones de RSE que desempeña la organización? ¿Qué finalidad se persigue con la realización de las mismas? ¿En qué consisten?

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

16-¿Cómo considera usted que el perfil de empresa socialmente responsable impacta en los empleados?¿Cree usted que puede ser un aspecto organizacional de interés para futuros candidatos?

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

17-¿Cómo describiría el clima laboral de la organización? ¿Por qué cree que es así?

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

18-Existe alguna característica en especial con la cual una persona sea considerada inadecuada o no apta para trabajar en FIMA?

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

19-¿Cómo cree que FIMA apoya y facilita el desarrollo personal y profesional de sus empleados?

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

20-¿Realiza la organización acciones hacia los empleados fuera de las exigidos por la ley y convenios colectivos? ¿Podría nombrarlas y describir en que se basan?

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

21-¿Considera que los empleados de la organización conocen sus valores y principios? ¿Por qué?

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

22-¿Cuenta la organización con un manual de procedimiento en algún área de la misma?

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

23-En la selección de personal y proveedores, ¿Se da relevancia a su compatibilidad con la cultura organizacional?

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

24-¿Cuál es la Misión de Pinturerías FIMA? ¿En qué grado cree usted que está satisfecha la misma?

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

* Ver respuesta en Anexo II

Encuesta realizada a los empleados de la organización

Soy alumna del Instituto Universitario Aeronáutico y la presente encuesta tiene como fin recabar información sobre la organización Pinturerías FIMA, objeto de estudio de mi trabajo de grado.

El eje inicial del trabajo consta en potenciar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realiza dicha organización mediante la implementación de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Es por ello que se necesita de tu aporte respondiendo estos interrogantes, ya que servirá para conocer en profundidad los aspectos referidos a la subárea de provisión de personal.

La realización del cuestionario consta de 15 preguntas, lo que no insumirá mucho tiempo para ser contestado. Solo se requiere de tu sinceridad, marcando con una cruz cada una de las opciones que consideres acordes a tus vivencias y realidad.

Desde ya, muchas gracias por tu colaboración.

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada

Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

- Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

- Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

- Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

- Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

- Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleo de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

- Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

- Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

*Ver respuestas en Anexo III

Anexo II

Entrevista realizada al presidente de la empresa con su respectiva respuesta.

Entrevista

Mi nombre es Melina Fernández, soy alumna del Instituto Universitario Aeronáutico de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. En la misma estoy concluyendo mis estudios y deseo realizar mi trabajo final teniendo como objeto de estudio para una ulterior intervención, la organización Pinturerías FIMA.

Debido a que el eje inicial de mi trabajo consta en potenciar las acciones de RSE que realiza dicha organización mediante la implementación de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, es que la presente entrevista está dividida en dos partes, para una mayor comprensión, la primera se basará en preguntas sobre el subsistema de provisión de personal y la segunda parte indagará en particular sobre la RSE.

Cuestionario:

- PROVISIÓN DE RRHH

1-¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan para cubrir las vacantes?

A través de la recepción permanente de CV, ante la necesidad se elige uno y se comienza con la 1ra entrevista.

2-¿Quiénes se encargan de definir el perfil del puesto y del candidato?¿Cómo se obtiene dicha información?

El perfil lo define el presidente de la compañía.

3- En caso de hacer uso de solicitudes mediante publicaciones ¿Quién redacta las mismas?

No utilizamos publicaciones

4-¿Qué aspectos se tiene en cuenta para las entrevistas? (Lugar, tiempo, etc.)¿Quién realiza las mismas?

Las entrevistas se realizan en la casa central y la hace el presidente de la compañía.

5-¿Se aplican test o pruebas a los candidatos?¿Podría describirlas?

No, no hacemos eso

6-¿Quiénes intervienen en el proceso de selección?¿En qué momento intervienen?¿Cuáles son sus aportes?

Se solicitan referencias del candidato y de su familia.

7-Realizado el examen pre ocupacional y reconocida alguna anomalía que no perjudican el desempeño de la tarea a cubrir, ¿se toma al candidato?¿Cómo se maneja la situación?

La verdad, nunca se nos presento un caso así.

8-¿Puede nombrar condiciones básicas que debería cumplir un candidato para incorporarse a la organización?

- Ganas de trabajar
- Interés de progresar
- Buena conducta pública
- honestidad

9- ¿Tiene la organización definida una política de selección?¿En qué consiste?

No, no tenemos.

10- ¿Quién es el responsable de los procesos de inducción? En caso de existir un área de RRHH ¿cómo contribuye en el mismo?

No tenemos responsable.

11- ¿Hay períodos de prueba?, ¿Cómo se evalúa la continuidad o no del recién ingresado?, ¿Se contempla la posibilidad de probar al candidato en otros puestos?

El periodo de prueba es de tres meses y la evaluación se hace con los encargados de las aéreas donde el candidato al puesto estuvo trabajando

12-¿Hay capacitación al ingreso? ¿En qué consiste? ¿Quién es responsable de capacitar al recién incorporado?¿Sus compañeros de trabajo juegan algún papel en este proceso?

El recién ingresado no tiene capacitación, más allá de la colaboración de sus compañeros. Estos últimos juegan un importante papel a la hora de la adaptación del individuo a la nueva actividad

13-¿Puede describir las técnicas de capacitación que se emplean?

La capacitación en el mismo se realiza por medio de cursos en fabricas de nuestros proveedores, en alguna oportunidad hemos realizado algún curso en universidades o consultoras de empresas.

14-¿Posee la organización un costo estimado de sus anteriores procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción?¿Lo considera positivo o negativo en base a sus resultados?

No disponemos de costos anteriores, sin embargo los resultados siempre los consideramos positivos.

- RSE

15-¿Podría nombrarme las acciones de RSE que desempeña la organización? ¿Qué finalidad se persigue con la realización de las mismas? ¿En qué consisten?

Aportes a entidades sin fines de lucro del medio, acciones dirigidas a cuidar el medio ambiente, a su vez, somos miembros del IARSE que también lo consideramos como parte de nuestro accionar responsable. La finalidad es contribuir a mejorar las instituciones de nuestro medio y las actividades que desarrollan a favor de la comunidad, como así también conservar el medio ambiente para generaciones futuras.

16-¿Cómo considera usted que el perfil de empresa socialmente responsable impacta en los empleados?¿Cree usted que puede ser un aspecto organizacional de interés para futuros candidatos?

Impacta marcando claramente el rol social de FIMA en el medio donde desarrolla su actividad, no se sinceramente que creen o conocen los empleados de nuestro accionar. Supongo que siempre se elegiría trabajar en empresas responsables.

17-¿Cómo describiría el clima laboral de la organización? ¿Por qué cree que es así?

Lo considero BUENO, porque hay libertad de trabajo en cada empleado.

18-Existe alguna característica en especial con la cual una persona sea considerada inadecuada o no apta para trabajar en FIMA?

La falta de honorabilidad.

19-¿Cómo cree que FIMA apoya y facilita el desarrollo personal y profesional de sus empleados?

Facilitando la realización de cursos de capacitación en todas las áreas, como así también preparando encargados, otorgando ascensos, premios y una buena remuneración.

20-¿Realiza la organización acciones hacia los empleados fuera de las exigidos por la ley y convenios colectivos? ¿Podría nombrarlas y describir en que se basan?

No intencionalmente, tendría que analizarlo. Nosotros somos una “familia”, el respeto y el buen trato prima en nuestra empresa, quizás la ley no te exija esas cuestiones sin embargo aquí son prioridad.

21-¿Considera que los empleados de la organización conocen sus valores y principios? ¿Por qué?

Creo que si, porque lo defiende con mucho empeño.

22-¿Cuenta la organización con un manual de procedimiento en algún área de la misma?

No, las directivas y procedimientos no se encuentran manifestadas en ningún manual.

23-En la selección de personal y proveedores, ¿Se da relevancia a su compatibilidad con la cultura organizacional?

En cierta forma SI, pero no hay una norma o política expresa.

24-¿Cuál es la Misión de Pinturerías FIMA? ¿En qué grado cree usted que está satisfecha la misma?

La misión de Pinturerías FIMA es el Asesoramiento y comercialización de pinturas y accesorios, brindándole al público servicios de calidad y precio diferencial, a través de la gestión de postventas y de personal altamente capacitado, incorporando acciones socialmente responsables.

Nuestra visión por su parte, es Lograr alcanzar el posicionamiento de las empresas líderes del mercado desarrollando una ventaja competitiva en precio y calidad a través de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, garantizando un compromiso de acción socialmente responsable.

Creo que perdurar en el tiempo sin resignar los principios básicos de honestidad y sana competencia por más de 30 años es una muestra de los cimientos de la Empresa, no sólo económicas, sino culturales, incluyendo las personales y sociales.

Anexo III

Encuestas realizadas a los trabajadores de Pinturerías FIMA con sus respectivas respuestas.

Soy alumna del Instituto Universitario Aeronáutico y la presente encuesta tiene como fin recabar información sobre la organización Pinturerías FIMA, objeto de estudio de mi trabajo de grado.

El eje inicial del trabajo consta en potenciar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realiza dicha organización mediante la implementación de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Es por ello que se necesita de tu aporte respondiendo estos interrogantes, ya que servirá para conocer en profundidad los aspectos referidos a la subárea de provisión de personal.

La realización del cuestionario consta de 15 preguntas, lo que no insumirá mucho tiempo para ser contestado. Solo se requiere de tu sinceridad, marcando con una cruz cada una de las opciones que consideres acordes a tus vivencias y realidad.

Desde ya, muchas gracias por tu colaboración.

CUESTIONARIO:

15- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

16- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

17- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

18- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

19- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

20- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

- Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

B- ¿Cuál?:

- Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos

Otros: _____

21- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

B- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

22- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

D- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

E- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

F- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

23- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

24- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

25- Dada su inserción a la organización:

C- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

D- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *valores humanos, sociales y educacionales.*

26- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

B- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)

Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)

Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)

Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

27- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

28- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *Respeto y honestidad.*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: *Saber manejar*

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *valores de progreso y familiares*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 10)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *respetar- valorar- cuidar.*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

- Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

- Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *reconocimiento personal*.

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *Respeto*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *Compañerismo*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *apoyo de grupo*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

- Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

- Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: *honestidad- responsabilidad*

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojo su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

- Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 8)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

- Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojó su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

CUESTIONARIO:

1- Antigüedad en la empresa:

- Menos de 3 meses De 4 meses a 1 año
 De 2 a 5 años De 6 a 10 años
 Más de 11 años

2- Cuando ingresó a Pinturerías FIMA su edad era:

- 18 a 20 años 21 a 25 años
 26 a 30 años mayor de 30 años

3- Cuando usted se acercó a la empresa, ¿Por qué medio lo hizo?:

- Recomendación de terceros Anuncios de prensa
 Presentación espontánea en la organización Acercamiento de la empresa a usted
 Otros: _____

4- Entre los requisitos a cumplir para ingresar, se le exigió (puede marcar más de una opción):

- Secundario completo Experiencia en el rubro
 Actitud para trabajo en grupo Cooperación
 Experiencia en ventas Nada
 Otros: _____

5- Comunicada la vacante, y citado a FIMA:

A-¿Fue entrevistado?

- Si No

(Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva siga con la próxima, si fue negativa diríjase a la pregunta 6)

B- ¿Quién lo entrevistó?

- Presidente Vicepresidente
 Personal del área RRH Gerente General
 Otro: _____

C- En la entrevista, la descripción del empleo a cubrir fue:

- Muy Clara Clara Poco realista No se describió

D- La descripción de la organización fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

E- La descripción de su futuro desempeño fue:

Muy Clara Clara Poco realista No se describió

6- Al evaluarlo como candidato, se le aplicó algún tipo de test (pruebas para medir determinados parámetros de comportamiento en el posible desarrollo de los candidatos en su trabajo, ejemplos son: pruebas psicotécnicas, estudios de su caligrafía):

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 7)

A- ¿Cuál?:

Entrevista de grupo Simulaciones
 Pruebas psicológicas Estudios grafológicos
 Otros: _____

7- ¿Brindó referencias sobre usted y sus anteriores experiencias laborales?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- Considera que la verificación de las mismas tuvo un trato:

Respetuoso Normal
 Poco respetuoso Abusivo hacia la persona

8- Una vez considerada su posibilidad de ingreso a la empresa, ¿se efectuó un examen médico o pre-ocupacional?

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 9)

A- ¿Se efectuaron otros estudios?:

Si No

En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles? _____

B- ¿Arrojó su examen algún problema de salud?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, conteste la siguiente.

C- ¿De que tipo?

Psíquico Físico Emocional

9- Ingresado a la empresa, ¿se le brindó la formación necesaria para desempeñarse adecuadamente en su puesto?

Si No No tuvo formación

10- Aproximadamente el Salario Básico de empleado de comercio se presenta en \$4000; su remuneración se encuentra:

Debajo del básico Acorde al básico Superior al básico

11- Dada su inserción a la organización:

A- ¿Sintió que reconocía los valores de la misma?

Si No

B- Actualmente, ¿los reconoce?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, por favor, de ejemplos: _____

12- ¿Reconoce la cultura de FIMA? (cultura organizacional es al conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una organización. Distingue a una organización de otra, orienta sus decisiones, determina sus políticas, y es rectora de los comportamientos organizacionales).

Si No

(Si su respuesta es positiva siga con la próxima, si fue negativa pase a la pregunta 13)

A- Considera que se da a conocer, entre los empleados, por:

- Relatos (Narración de acontecimientos o personas importantes)
- Rituales (Secuencia repetitiva de actividades)
- Símbolos materiales (Instalaciones, estacionamiento estipulado, ropa)
- Lenguaje (expresiones peculiares reconocidas por todos)

13- ¿Es FIMA una institución donde se pueda fomentar la diversidad en sus empleados (homosexuales, mujeres, personas mayores de 40 años, con HIV o de color, etc.)?

Si No

14- ¿Considera que la empresa al tomar decisiones administrativas tiene en consideración el efecto de los resultados sobre las personas?

Si No

Anexo IV

Deserción escolar: por año más de 300 alumnos abandonan el secundario.

03/11/2012 | En Río Tercero el porcentaje de deserción escolar es del 12 por ciento, algo más bajo que la media provincial. Razones económicas, pérdida de interés y embarazos prematuros son algunas de las causas..

EN 2011, en Río Tercero, un 12 por ciento de los alumnos que ingresó al secundario abandonó la escuela antes de finalizar el año. El porcentaje es algo menor que la media provincial que en el mismo año fue del 13,6 por ciento. Según datos del Plan Provincial de Prevención del Abandono Escolar, en la ciudad, de una matrícula inicial de 2.678 alumnos, 330 dejaron de cursar. La cifra involucra sólo a las cuatro escuelas estatales de la ciudad ya que los establecimientos privados no están incluidos en el programa.

"El 12 por ciento de alumnos desertores representa casi una escuela completa", ejemplificó Diana Carra, directora de Educación de la Municipalidad de Río Tercero. Si bien el porcentaje de abandono se mantiene entre un 10 y un 12 por ciento desde el año 2009, la funcionaria admitió que la deserción escolar que se registra en la ciudad es "un tema preocupante" y señaló que en algunas escuelas el abandono es del 50 por ciento.

(<http://www.tribunadigital.com.ar/v3/index.php?p=nota&id=47321>)