



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

***IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL EN EMPRESA CONSTRUCTORA “ELEAR CONSTRUCCIONES
SRL”***

Alumno: Matías Emanuel Odiard

Docente Tutor: Lic. Flavio Palacios

-2015-



ÍNDICE

1.	INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	4
1.	LISTA DE GRÁFICAS O FIGURAS	5
2.	RESUMEN	6
3.	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
3.1	Organigrama:	11
4.	PROBLEMA	12
4.1	Situación Problema	12
4.2	Objetivos	12
4.3	Justificación	13
5.	INTRODUCCIÓN	14
6.	MARCO TEÓRICO	16
6.1	La gestión de Recursos Humanos	16
6.2	Planeación del Recurso Humano (PRH)	17
6.3	Proceso de Selección	19
6.3.1	Detección de la necesidad de selección	21
6.3.2	Análisis y Descripción de Puestos	22
6.3.3	Proceso de Reclutamiento	24
6.3.4	Preselección de Currículos	27
6.3.5	Entrevistas comprobación de datos	28
6.3.6	Pruebas Psicotécnicas	28
6.3.7	La entrevista de Selección de Personal	29
6.3.8	Valoración de candidaturas	31
6.3.9	Entrevista final	31
6.3.10	Proceso de integración al puesto	32
6.3.11	Seguimiento	33



6.4	Manual de Selección de Personal	33
7.	EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	35
7.1	El Sector de la Construcción en Argentina.....	35
7.2	El Sector de la Construcción y sus Métodos de Selección de Personal.....	37
8.	ESTRUCTURA DE LA INTERVENCIÓN.....	41
8.1	Metodología.....	41
8.2	Análisis, Interpretación y Resultados	43
9.	DIAGNOSTICO	56
10.	PROPUESTA	59
10.1	Propuesta de Intervención	59
10.1.1	Objetivo principal de la propuesta.....	59
10.1.2	Objetivos específicos de la propuesta.....	60
10.1.3	Justificación del Manual.....	60
10.1.4	Acciones a cumplir	60
10.2	Propuesta de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Elevar Construcciones SRL.....	61
10.3	Contenido del Manual	62
11.	CONCLUSIÓN	73
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
13.	ANEXOS.....	79
13.1	Entrevista con el Asesor General.....	79
13.2	Entrevista con el Jefe de Obras.....	81
13.3	Entrevista con el Jefe de Personal.	83
13.4	Cuestionario.....	85
13.5	Escala Salarial Empleados de la Construcción.....	86



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

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

1. INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

Implementación de sistema de reclutamiento y selección de personal en empresa constructora
“ELEVAR CONSTRUCCIONES SRL”

Integrante:

ODIARD, MATIAS EMANUEL, DNI 29939656

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Profesor Tutor del PG:

PALACIOS, FLAVIO

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores:

Presidente: LIC. ROSSANA MALAMAN

Vocal: LIC. RAQUEL SANS

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....



1. LISTA DE GRÁFICAS O FIGURAS

Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Figura 2. Organigrama Elevar Construcciones S.R.L

Figura 3. Modelo del Proceso Comunicativo



2. RESUMEN

El Reclutamiento y Selección de personal, es un tema que preocupa a la mayoría de las empresas constructoras, y en el caso de la empresa que elegimos, no es la excepción, por lo tanto se va a realizar un trabajo de intervención en “Eleva Construcciones SRL”

Al momento de iniciar este trabajo, y obtener la información necesaria para desarrollarlo, se comenzó por realizar entrevistas con el Asesor General de la empresa, el encargado de Personal y el Encargado de Obras, siendo estas, las personas más importantes en el tema que vamos a tratar, y luego se realizó un cuestionario a 16 miembros del personal elegidos al azar para reforzar la información.

Se realizaron entrevistas de tipo abierta y se habló sobre la empresa, haciendo hincapié en Reclutamiento y Selección ya que es un tema que preocupa a los mismos y que ha traído muchos inconvenientes. En el caso del cuestionario, fueron preguntas estructuradas.

Con la entrevista y el cuestionario se obtuvo la información para dar paso al inicio del trabajo. La empresa cuenta con un área de personal y la idea es ir implementando progresivamente las funciones de Recursos Humanos, entre ellas dar una solución al problema que tienen al momento de realizar las incorporaciones.

En algunos puestos es muy común la rotación de personal, debido a factores del trabajo en sí y a la inestabilidad del Sector de la Construcción, a la empresa le sucede a menudo tener que incorporar personal repentinamente, de un día para otro y debido a la falta de tiempo y que además no cuenta con un sistema formal o metodología para realizar el procedimiento, generalmente se equivocan de candidato y esto implica muchos costos para la empresa que podrían evitarse.



3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

“Elevar Construcciones SRL” es una empresa constructora especializada en obras de arquitectura ubicada en la ciudad de Córdoba, la misma brinda sus servicios desde el año 2002 y sus principales clientes son G.A.M.A. SA y el Gobierno de la Provincia de Córdoba. Se destaca en la construcción estructural de edificios para el primero de estos clientes y arreglos estructurales de escuelas, dispensarios y edificios para el segundo cliente. Cuenta con una dotación de personal que promedia los 150 empleados en sus diferentes puestos y funciones. Cada encargado de área tiene personal a su cargo, siendo el de obras el que mayor cantidad tiene.

La empresa está a cargo del señor Esteban Villarreal, que figura en el organigrama como Asesor General y es el hijo del Gerente General y dueño de la empresa. A su vez, Esteban cuenta con el apoyo de los encargados de Área.





Visión: “Ser una empresa líder y destacada a nivel nacional en el rubro de la construcción.”

Misión: “Ser una empresa líder y reconocida en el rubro de la construcción, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante el ofrecimiento de la mejor calidad en nuestros servicios.”

Valores:

- Calidad.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Competitividad.







3.1 Organigrama:

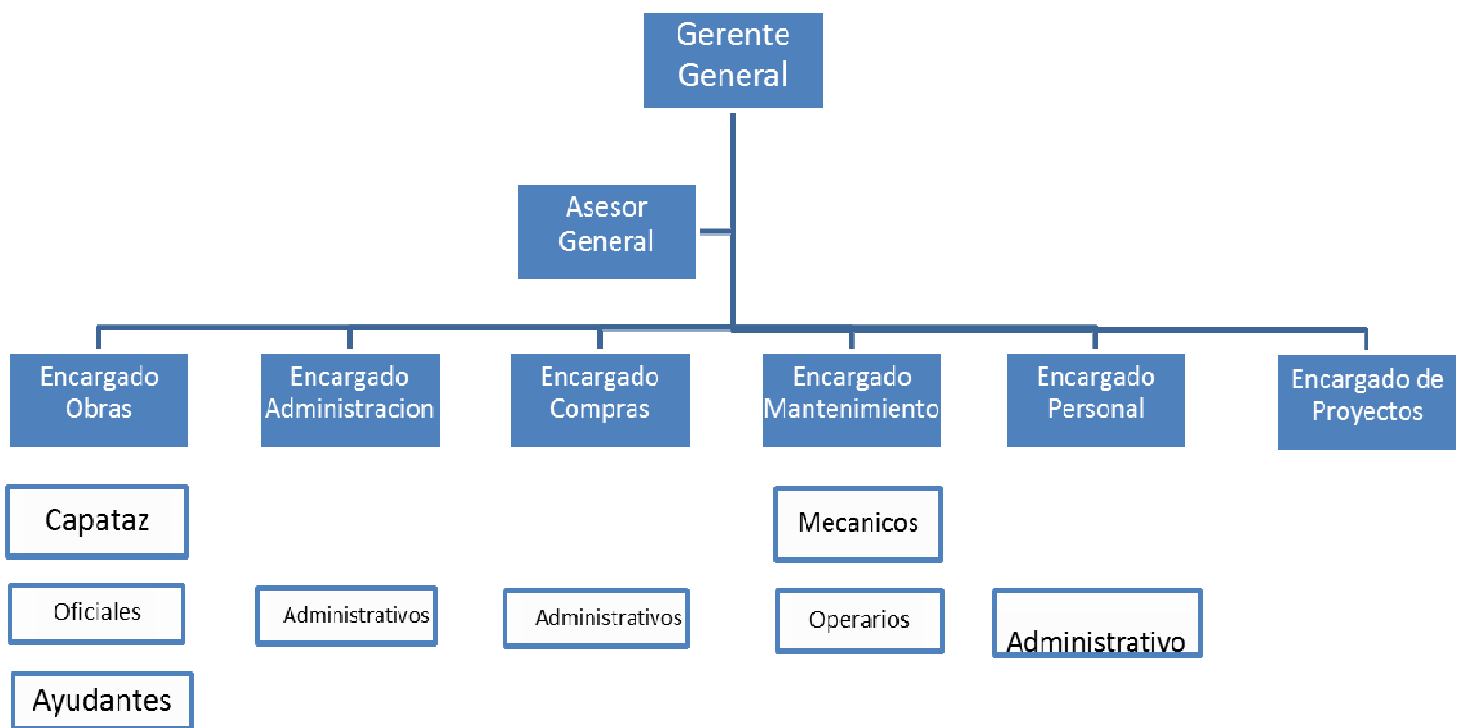


Figura 1. Organigrama



4. PROBLEMA

4.1 Situación Problema.

¿Qué herramientas utiliza la empresa “Eleva Construcciones SRL” al momento de hacer las incorporaciones de personal para evitar costos innecesarios para la misma?

4.2 Objetivos.

Objetivo general:

Proponer un sistema formal de Reclutamiento y Selección para poder incorporar el personal adecuado para cada puesto y función, teniendo en cuenta la dificultad que esto implica en el rubro de la construcción, debido a su entorno cambiante.

Objetivos específicos:

- Identificar los puestos que sufren mayor rotación de personal.
- Implementar un sistema de reclutamiento mediante avisos desarrollados correctamente de acuerdo a la situación y el entorno.
- Evaluación de currículos para tipificarlos y determinar si resulta conveniente efectuar una entrevista.
- Proveer de un manual con los pasos necesarios que debería utilizar la empresa al momento de contratar.



4.3 Justificación

La realización del presente trabajo se justifica teniendo en cuenta varios motivos, expresados por los directivos de la empresa. Al no contar con un procedimiento formal para incorporar personal comete errores que significan pérdidas en tiempo, dinero y calidad de sus productos. En tanto si la persona que se decide contratar no es la adecuada para el puesto, significa que se debe repetir el proceso y asumir nuevos costos.

Este inconveniente se debe principalmente al hecho que no realiza el procedimiento adecuado, lo que genera una alta rotación de personal. Por esto, lo que se busca es evitar que la empresa afronte esos costos innecesarios y se focalice en sus objetivos a largo plazo. Si la empresa cuenta con el personal indicado en cada puesto, la misma tiene más posibilidades de crecimiento en este entorno dinámico y difícil por el cual atraviesa la construcción en la actualidad, de acuerdo a los estudios realizados.

Además, la empresa tiene la intención de progresivamente transformar el área de Personal en un área de Recursos Humanos, por lo tanto éste puede ser un paso para ayudar en esta iniciativa.



5. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de los Recursos Humanos, la preocupación por el desarrollo de sistemas adecuados de Reclutamiento y Selección de Personal, toma progresivamente más importancia. En tanto, el fracaso o el éxito de las organizaciones en gran medida dependen de la respuesta y articulación de los Recursos Humanos con la plataforma estratégica y misión de la empresa.

Partiendo de esta premisa, la finalidad del siguiente trabajo es analizar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en cuanto a la Selección del Personal de una empresa específica de la ciudad de Córdoba, y en base a este análisis, presentar un sistema formal de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado a las necesidades de la empresa elegida.

En base a este objetivo, se eligió la Pyme “Elevar Construcciones SRL”, la cual pertenece al rubro de construcción¹; actividad que actualmente es una de las más representativas a nivel económico de Argentina. Es así como según las últimas cifras oficiales del 2014, representa el 6,14 % del PBI nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014), y conforme a ello “Elevar construcciones SRL” es una empresa en continuo crecimiento, con una alta demanda de fuerza de trabajo.

Esta expansión de la empresa en análisis y los problemas propios del sector, provoca una alta rotación de personal, un ambiente dinámico y difícil de prever, desafíos que debe enfrentar “Elevar Construcciones SRL”, a través del perfeccionamiento de sus técnicas de Selección de Personal, las cuales como se verá más adelante presentan problemas tanto institucionales como de enfoque.

¹ Este sector abarca “una amplia gama de actividades que son llevadas a cabo por unidades de compleja organización y que integran a varios de los procesos constructivos. Quedan encuadradas dentro de esta categoría las etapas que van desde la preparación de los terrenos para el levantamiento de las obras hasta las relacionadas con su terminación y acondicionamiento para su utilización. También son consideradas como actividades de construcción la instalación de ascensores, escaleras mecánicas, calderas, carpintería metálica, grandes equipos de acondicionamiento climático, etcétera, realizada por cuenta de terceros, es decir, aquella efectuada por empresas diferentes a las que las produce. Lo mismo ocurre con el montaje “in situ” de construcciones prefabricadas que no sean de producción propia” (INDEC, 2011)



Para realizar los anteriores objetivos, en primer lugar se realizó el planteamiento del problema y objetivos, para luego continuar con un marco teórico que gravite alrededor del tema específico de Selección de Personal, en un cuadro marco que es el de los Recursos Humanos a nivel organizacional. Luego se realizará una contextualización de los desafíos propios de la Industria de la Construcción frente a la Selección de Personal, aterrizando en el caso de “Elevar Construcciones SRL”, evidenciando un diagnóstico objetivo que pueda llevar finalmente a la propuesta.



6. MARCO TEÓRICO

6.1 La gestión de Recursos Humanos

De las Relaciones Humanas a la Gestión del Talento Humano Moderna

El enfoque sobre los Recursos Humanos, tiene sus albores en la primera mitad del siglo XX con los estudios de Elton Mayo, quién remarca la singularidad del recurso humano, como racional y emocional. Demostrando con sus investigaciones que el personal de una empresa es un factor determinante de la productividad.

A partir de estas ideas, el enfoque ha sido profundizado principalmente por la psicología y la sociología, derivando en una visión humanista de gestión del personal. La repercusión práctica de este enfoque es que el éxito empresarial no se determina únicamente en la acumulación de capital financiero, sino que el capital humano y las técnicas para gestionarlo se convierten en el epicentro del buen funcionamiento y bienestar de la empresa (Gratton, 2001)².

La Gestión del Talento Humano Organizacional implica principalmente “*coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales*” (Wayne, 2010)³. Reconociendo la complejidad de la misma, es contingente y situacional puesto que “*depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos*”, entre otros aspectos. Tres son los supuestos de la moderna administración de personal:

² Gratton, L (2001). *Estrategias de capital humano*. Madrid: Pearson Educación.

³ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.



a) Los seres humanos no son máquinas, no son equiparables a otros recursos de la empresa, poseen conocimientos y sentimientos.

b) Las personas son motor de la organización, no son pasivos ni estáticos.

c) Las personas necesitan motivación, puesto que su esfuerzo está ligado a la retribución que reciban de la organización, más allá de las prestaciones salariales (Chiavenato, 2002)⁴.

6.2 Planeación del Recurso Humano (PRH)

Siguiendo a Wayne (2010)⁵ la Planeación del Recurso Humano es el proceso mediante el cual la empresa se anticipa para hacer coincidir la oferta interna de la externa en relación con los puestos de trabajo de la organización, en un período específico. De tal forma que la Planeación del Recurso Humano, contrasta las necesidades y la disponibilidad. Así la primera se realizará por medio de un pronóstico de necesidades, determinando el número, las habilidades y conocimientos de los empleados que la organización requerirá en el futuro para alcanzar sus fines. Para pronosticar la disponibilidad, se revisan las fuentes internas y externas.

Para realizar el pronóstico de necesidades, se utilizan técnicas cualitativas y cuantitativas tales como (Wayne, 2010):

- Pronósticos de base cero. El punto de partida es el nivel de empleo real de la empresa en el momento que se haga el pronóstico, utilizándolo para visualizar sus necesidades futuras de dotación de personal.

⁴ Chievenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill

⁵ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.



- Enfoque Ascendente. Cada uno de los niveles de la organización, comenzando por el más bajo, pronostica sus necesidades y, en última instancia, da un pronóstico agregado del personal que se necesita.
- Relación entre ventas y número de empleados requeridos. Se comparan el número de ventas con los empleados necesarios para alcanzarlas, así los administradores pueden aproximar el número de empleados que se requerirán con diferentes niveles de demanda.
- Simulación. Desarrollo de modelos matemáticas que representen una interrelación entre los niveles de empleo y otras variables.

El Pronóstico de disponibilidad con fuerzas internas, se realiza a través de un inventario de Recursos Humanos o base de datos⁶ con información útil que facilite realizar este pronóstico en relación con la fuerza interna. Esta información puede ser manual o computarizada. Una vez que se revisan los posibles candidatos se presenta al gerente o al encargado del Reclutamiento una lista de aspirantes calificados. También se suelen utilizar concursos de oposición para cubrir las vacantes con trabajadores internos, se publica el puesto y los requerimientos y se establecen reglas y procedimientos para concursar. El pronóstico de disponibilidad es útil también para cargos estratégicos o de mayor nivel jerárquico en la organización. Si no se logra con las fuerzas internas, se recurre entonces a hacer un pronóstico de disponibilidad de las fuerzas externas, que incluye variables del mercado laboral nacional, local o del sector y de candidatos potenciales afines a los cargos (Dessler y Varela, 2011)⁷.

⁶ La información que podría aparecer en estas bases es: Historial y experiencia de trabajo, habilidades y conocimientos específicos, licencias o certificados obtenidas, terminación de la capacitación organizacional, antecedentes educativos, evaluaciones de desempeño anteriores, evaluación de fortalezas y debilidades, necesidades de desarrollo, potencial de promoción en el momento actual y a largo plazo, desempeño actual en el puesto, campo de especialización, preferencias de trabajo, metas de carrera y aspiraciones, fecha anticipada de jubilación, historial personal (Wayne, 2010).

⁷ Dessler, G y Varela, R (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.



6.3 Proceso de Selección

El proceso general de Selección de Personal consiste en una serie de pasos y procedimientos que deberían seguirse al momento de contratar y se puede distinguir en el gráfico de la siguiente página:

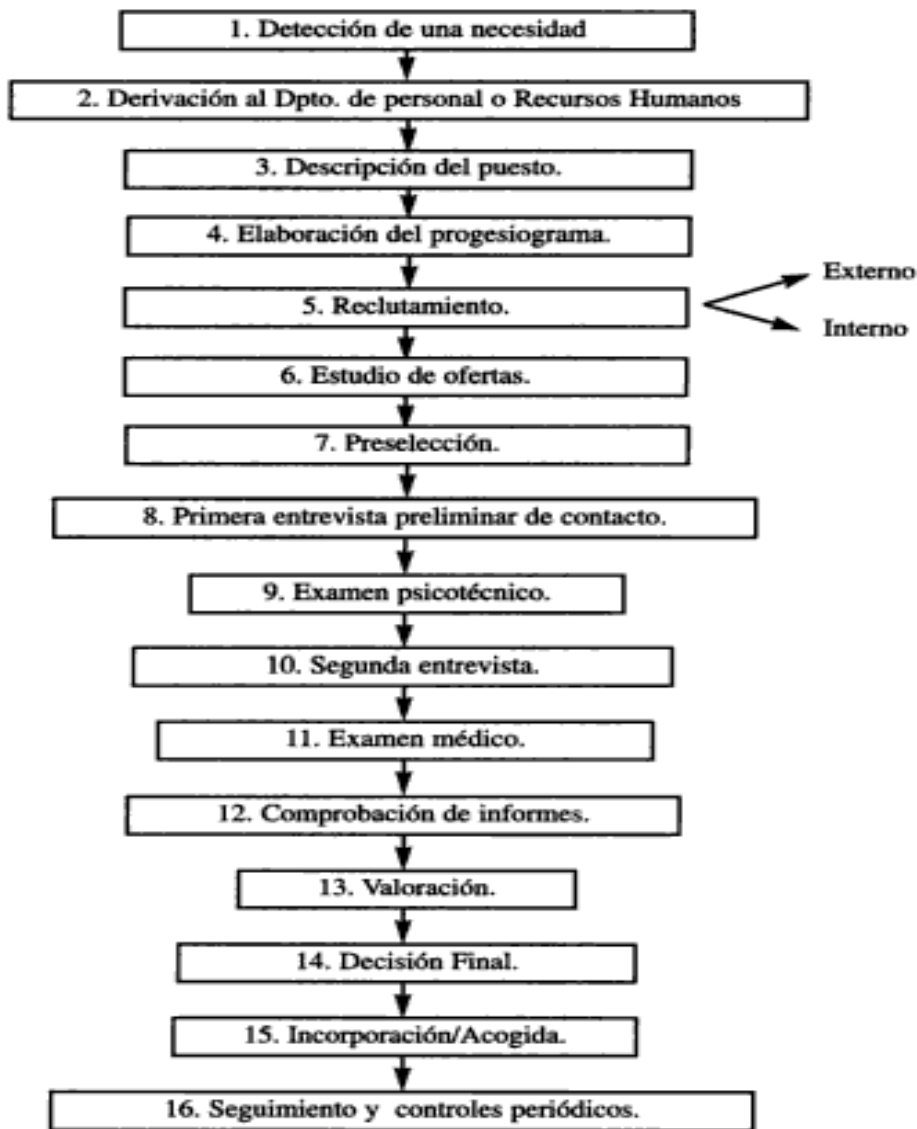


Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Nebot, 1999: 20



6.3.1 Detección de la necesidad de selección

Según (García Noya M., 1997)⁸, las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc. En cualquier caso, es necesario realizar un análisis y valorar el impacto de un proceso de selección a varios niveles:

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

- Costes materiales: Tenemos que incluir aquí gastos como la publicidad que realizamos del mismo, el teléfono, la correspondencia escrita o e-mail, sin olvidar el alquiler de locales o salas de hotel, adquisición de pruebas psicotécnicas, cuestionarios o pruebas profesionales y determinados paquetes informáticos especializados.
- Costes de personal: Aquí tenemos que imputar los salarios correspondientes a la dedicación en tiempo de los técnicos de recursos humanos propios o externos a los que encomendamos la selección, junto con los gastos adicionales que conlleva su desplazamiento y dietas para comer y pernoctar, en caso de ser preciso.
- Costes de contratación: los propios de la oferta salarial a realizar a cada candidato que sea necesario seleccionar, o lo que es lo mismo, el valor que asignamos a las funciones a realizar por ese puesto concreto que estamos buscando.
- Costes de integración: Los tenemos que tener en cuenta en la última fase del proceso de selección, es decir, cuando ya hemos seleccionado al candidato elegido y tenemos que hacer la acogida e integración del mismo en la empresa. No olvidemos en esta partida incluir aquellos gastos de formación, adaptación y

⁸ García Noya M., Hierro Díez E., Jiménez Bozal J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid



cultura de la empresa, además de los gastos de evaluación y seguimiento, de su trayectoria en los primeros meses dentro de nuestra empresa.

Para poder determinar las necesidades concretas de personal y la estrategia a seguir una empresa debe conocer las características y posibilidades de su personal. (Olleros, 1997)⁹

Dos son los instrumentos o herramientas que se utilizan a esos efectos:

- El inventario de Puestos de Trabajo: El inventario de Puestos de Trabajo se elabora a partir de la descripción de puestos de trabajo. En las descripciones se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos (conocimientos y experiencias) que éste exigirá a quien lo desempeñe.
- El inventario de Personal: Si el inventario de Puestos de Trabajo hace alusión a las características de los puestos, el Inventario de Personal contiene las circunstancias personales y profesionales de los recursos humanos de una empresa.

6.3.2 Análisis y Descripción de Puestos

Según Dolan (2007)¹⁰ el Análisis y Descripción de los Puestos, consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo¹¹, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. En síntesis, es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos, su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización

⁹ Olleros Manuel (1997) El Proceso de Captación y Selección de Personal. Gestión 2000. Barcelona. Pág.18

¹⁰ Dolan, S (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª. ed.). España: Mc. Graw-Hill.

¹¹ Entiéndase puesto de trabajo como “*un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas*”(Wayne, 2010)



sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

Según (Dessler y Varela, 2011)¹². En general, las empresas realizan el análisis de puestos, a través de cuestionarios y entrevistas que aplican a los empleados. Este proceso suele contemplar los siguientes pasos: “1. *saludar a los participantes y darles una breve introducción*; 2. *explicar concisamente el proceso del Análisis de Puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso*; 3. (...) *determinar el ámbito del puesto que se va a analizar, al llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto*; 4. *Identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales del puesto*; 5. *Identificar tareas dentro de cada área funcional de responsabilidad (...)*.

Un Análisis de Puestos debe llevar al gerente a responder “¿*Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado? ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo? ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo? ¿Cómo realiza el trabajo el empleado? ¿Por qué se hace el trabajo? ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?*”(Wayne, 2010)¹³ Este conocimiento analítico es la base para llevar a cabo la descripción de los cargos, la cual siguiendo a Dessler y Varela (2011) debería contener como mínimo:

- a. La identificación del puesto de trabajo. Básicamente el nombre del puesto desempeñar.
- b. Resumen. Indica lo esencial del cargo y principales funciones.
- c. Relaciones. Se indica el tipo de relación que el puesto tiene con otros cargos o individuos. (¿A quién responde? ¿Supervisa algún otro? ¿Con quién trabaja? ¿Trabaja fuera de la empresa?)

¹² Dessler, G y Varela, R (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

¹³ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson



d. Responsabilidad y obligaciones. Se deben enumerar con el mayor detalle posible las responsabilidades del cargo.

e. Autoridad. Los límites de la discrecionalidad del trabajador que ocupe el cargo.

f. Estándares de desempeño. Los rendimientos que se espera alcance quién ocupe el cargo.

g. Condiciones laborales y ambiente físico. En este punto, se expone el contexto físico y ambiental a las que estará sometido el trabajador.

6.3.3 Proceso de Reclutamiento

Una definición de Reclutamiento, es la dada por Werther y Davis (2000)¹⁴ quienes sostienen que el Reclutamiento, consiste en el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. A su vez un buen proceso de Reclutamiento implica enviar a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto. El proceso puede ser Interno o Externo.

¹⁴ Werther, Jr y Davis, K (2000). *Administración de Personal y Recursos*. México: Mc.Graw-Hill



- **Reclutamiento Interno**

Inicia a través de la publicación del anuncio de empleo, en la actualidad es muy común el uso de la intranet¹⁵, que permite llegar de manera rápida y efectiva a todos los empleados de la compañía. Es muy importante que la empresa se asegure de la transparencia y credibilidad del proceso, de lo contrario se desmotivara a los postulantes, derivando en deseos de abandonar la organización (Wayne, 2010)¹⁶. A su vez mediante la recomendación los empleados se convierten también en reclutadores al recomendar a compañeros o amigos que consideren adecuados para los cargos. El pro de este método es que quién recomienda conoce las tareas y habilidades y recomendará alguien que cumpla ese perfil. Además se sentirá parte activa de la organización. Sin embargo, Wayne advierte que no se debe hacer uso extensivo de este mecanismo, puesto que la empresa se cerraría la oportunidad de conocer el mercado laboral como tal dependiendo sólo a las recomendaciones de sus empleados.

- **Fuentes externas de Reclutamiento.**

Son tres las situaciones en las que se hace pertinente recurrir al mercado laboral: “1. llenar los puestos de trabajo de nivel básico; 2. adquirir habilidades que no posee el personal de la organización; y 3. contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas” (Wayne, 2010)¹⁷. Básicamente, esta se puede hacer por dos vías, la vía tradicional y el Reclutamiento en Línea.

La vía tradicional, tiene diversos medios, se mencionaran algunos de los más importantes: La publicidad en revistas, periódicos, radio, televisión, redes

¹⁵ Red informática que utiliza la tecnología del protocolo de internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización.

¹⁶ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

¹⁷ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson



sociales, internet, son ejemplos. Los anuncios deben capturar el interés de quién lo lea haciendo énfasis en los beneficios que puede traer ocupar el puesto y utilizando un diseño llamativo. Igualmente debe contener información sobre cómo debe actuar el interesado. Otro método tradicional es acudir a agencias de empleo¹⁸; éstas pueden ser de naturaleza diversa: públicas, privadas, u organización de la sociedad civil. Las razones que pueden llevar a una empresa a optar por esta alternativa según Dessler y Varela (2011)¹⁹ pueden ser: La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos; La organización ha tenido experiencias negativas a la hora de dotarse de aspirantes calificados; la vacante debe cubrirse rápidamente; la vacante es de alguna especialidad, sobre la cual el sector encargado del Reclutamiento no tiene un grado de conocimiento específico.

Las ferias de empleo, son otro método, usado por un empleado o varios que consiste en atraer a varios solicitantes de trabajo a un lugar específico con el objetivo de concertar una entrevista.

El Reclutamiento en Línea²⁰ posee varias ventajas: su costo es menor que la publicidad tradicional, las respuestas llegan más rápido y en muchos casos en mayores cantidades. El tiempo de Reclutamiento se reduce, puesto que se cuenta con los currículos de los candidatos digitalizados y además la vacante se ocupa más rápido. A pesar de lo anterior, esta modalidad también presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta, como está abierto a todo público es posible recibir solicitudes que no cuentan con los requisitos mínimos, por lo cual es importante idear filtros. La confidencialidad se reduce, la información del aspirante y de la empresa están en varios sitios webs. Es mayor la competencia entre empresas solicitantes (Wayne, 2010).

¹⁸ La agencia de empleo es “una organización que ayuda a las empresas y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección (...)” (Wayne, 2010).

¹⁹ Dessler, G y Varela, R (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

²⁰ Este se tipo de reclutamiento, puede realizarse por distintos métodos: Reclutador por internet, feria virtual de empleo, sitios web para carreras corporativas, sitios web de ofertas de trabajo (computrabajo, bumeran, etc), blogs, páginas de trabajadores independientes.



6.3.4 Preselección de Currículos

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

Estos aspectos están referidos a:

- **Personales:** es decir si el candidato se ajusta a las características que el perfil del puesto requiere en cuanto a edad, sexo, estado civil, localización del candidato, etc.
- **Formación:** Se tiene en consideración si concluyó la formación mínima prevista que el puesto requiere, promedios alcanzados, establecimientos en los cuales se cursaron los estudios, evaluar cursos y seminarios que la persona ha tomado, la frecuencia de los mismos.
- **Laborales:** es la parte más importante de la evaluación ya que se relaciona directamente con las posibilidades de ser considerado un buen candidato o no para cubrir el puesto.
- **Complementarios:** hace referencia a las actividades de interés, hobbies que suelen resultar curiosos a fin de conocer las actividades sociales que la persona desarrolla fuera del plan laboral, de estudio y formación.

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



6.3.5 Entrevistas comprobación de datos

Se utiliza como fase preliminar para obtener y completar información. Se plantea como un contacto inicial entre el entrevistador y el candidato, cuya duración no debería exceder de 15 minutos. (Cohen, 1982)²¹ Servirá para cumplir los siguientes objetivos:

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

6.3.6 Pruebas Psicotécnicas

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

²¹ Blanco Cohen; C., Cómo seleccionar nuestro personal. 3º Edición. Editorail Index, Madrid, 1982



6.3.7 La entrevista de Selección de Personal

Ansorena Cao (1996)²² plantea un concepto interesante que denomina la entrevista focalizada, entendiendo por ella “una entrevista personal encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y el comportamiento de los candidatos”. Son sus objetivos:

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

Tipos de entrevistas

a) En cuanto a la estructuración:

- Directiva o cerrada: El entrevistador dirige la conversación a través de preguntas precisas y se esperan respuestas concretas. Se suele utilizar cuando se requiere una información objetiva.
- No directiva o abierta: Se trata de una entrevista no estructurada, donde el entrevistador hace preguntas muy generales. Tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto, porque se pueden olvidar datos importantes. Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y personalidad.

²² Ansorena Cao, A (1996). Quince Pasos para la Selección de Personal con éxito. Método e Instrumento. Barcelona. Paidós



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

b) En cuanto al número de personas:

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

c) En cuanto al número de entrevistas:

- **Entrevista inicial o preliminar:** Se utiliza cuando hay muchos candidatos. Es una entrevista poco profunda basada en el análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.
- **Entrevista de selección propiamente dicha:** Pretende determinar el valor de cada candidato en relación con el puesto a cubrir. Si no ha habido entrevista preliminar, la primera parte es para valorar el currículum y después se profundiza en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato para el puesto.
- **Entrevista final:** Se utiliza cuando quedan pocos candidatos. En ella se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario.



6.3.8 Valoración de candidaturas

Con toda la información obtenida de los candidatos se debe elegir al postulante más adecuado. Sin embargo, el seleccionador ha de ser prudente y no restringirá a una sola candidatura: lo más recomendable es facilitar a un grupo de ellas para realizar una última entrevista en la que participará el responsable del área de trabajo donde se va a integrar o la persona de la empresa que tenga capacidad de decisión. (García Noya M., 1997)²³

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

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

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

6.3.9 Entrevista final

El objetivo de plantear una entrevista final es que intervengan las personas con las que se va a relacionar de forma directa el profesional contratado, normalmente los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de los distintos departamentos o áreas.

²³ García Noya M., Hierro Díez E., Jiménez Bozal J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid.



De esta forma se obtendrán criterios de valoración añadidos y, sobre todo, se podrá comprobar la química personal existente entre ellos.

Entendemos por química personal, la adecuación del candidato a la forma y estilo de trabajo del departamento y de la empresa. Entre el profesional seleccionado y su jefe inmediato debe existir una conexión que permita una relación personal y profesional fluida. (García Noya M., 1997)²⁴

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

6.3.10 Proceso de integración al puesto

(Koontz H y Weihrich H, 1996)²⁵ señalan: La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a las empresas, sus funciones, tareas y personas. Por lo general, las grandes empresas tienen un programa formal de inducción, que explica ciertas características e la compañía, su historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización, beneficios, requisitos de confidencialidad y reserva, seguridad y otros reglamentos.

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

²⁴ García Noya M., Hierro Díez E., Jiménez Bozal J. (1997) Selección de Personal Sistema Integrado. ESIC Editorial. Madrid

²⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich “Administración, una perspectiva global”. Mc Gaw Hill, 10ª edición-1996-. Pag. 385. México 1996



6.3.11 Seguimiento

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

6.4 Manual de Selección de Personal

Como sostiene (Rodriguez Valencia, 1992)²⁶ en su libro “Cómo elaborar y usar manuales administrativos” el manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

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

Manual de procedimiento: Son aquellos instrumentos de información en que se consigan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

²⁶ Rodriguez Valencia, Joaquin: Cómo elaborar y usar manuales administrativos. México. Ediciones contables y administrativas, 1992



Desde la perspectiva de (Rodríguez Valencia 1999)²⁷, el Manual de Selección de Personal es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Según Castro (1999)²⁸, Sirve para contribuir con los objetivos operacionales de una organización, para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realizan en la misma.

Importancia del Manual

El Manual de Selección de Personal, es una herramienta importante que debe seguir el área de Recursos Humanos porque define los pasos a seguir para que exista una buena Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado, proporcionando guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

No sólo es útil para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos, sino que sirve para el personal en general ya que da a conocer las políticas y procedimientos de selección.

²⁷ Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfa omega

²⁸ Castro, Jesús (1999). *Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales*. México: Instituto Tecnológico de la Paz.



7. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

7.1 El Sector de la Construcción en Argentina

El crecimiento ya evidenciado del sector industrial, merece una mirada especial del caso Argentino. Ariel Coremberg (2013)²⁹ publicó un libro titulado “Cadenas de Valor del Sector de la Construcción”, en éste se presentan gráficas recientes de la producción, generación de empleo y relación con otros sectores de la economía del rubro de la construcción. A continuación con el fin de mostrar la composición del Sector en Argentina, se traerán a colación algunos datos, gráficas y tablas pertinentes.

Según Coremberg (2013, p.7) *“el valor bruto de producción del sector construcción es de aproximadamente \$130.000 millones,... En tanto que el sector genera 1,5 millones de puestos de trabajo directos, cerca del 8% de la generación de puestos del total de la economía argentina.”* teniendo en cuenta cifras oficiales del INDEC, es la tercera actividad económica generadora de empleo.

Por otra parte, el Sector de la Construcción se caracteriza por la alta demanda de materiales insumos³⁰ y servicios³¹ que aumentan su valor en la cadena de producción de Argentina en tanto interactúa con otros sectores.

Frente a esta demanda de bienes y materiales, vuelven a ser representativos frente al conjunto de actividades del sector: las construcciones residenciales, las refacciones, concentrando el 62% de demanda. Vale la pena mencionar el peso de las obras viales, el gas y las construcciones industriales que juntas alcanzan una participación de casi 20%.

²⁹ Coremberg, A (2013). *Cadena de valor de la industria de la construcción*. BuenosAires: FODECO

³⁰ Los Materiales e insumos a los que se hace referencia son: minería, electricidad, agua, madera, papel, asfalto, pintura, caucho, plástico, artículos sanitarios, vidrio, ladrillos, cerámicas, complejo cemento, cal, yeso, mármoles, piedra, muebles, siderúrgicos, griferías, equipos, instalación eléctrica.

³¹ Los servicios a los que acude el sector de construcción son: Transporte, seguros, alquiler de equipos, servicios empresariales, servicios industriales, entre otros.



En cuanto a los servicios el orden y jerarquía se replica, haciendo innecesario colocar la gráfica asociada.

Una especificidad de la demanda de este en el sector en Argentina es que está orientada tanto a trabajadores asalariados como no asalariados, inmigrantes, y se distingue por bajos niveles de calificación de mano de obra (Pastrana, 2007)³², En relación al empleo y el tipo de empleo del Sector de la Construcción se encontró una investigación realizada por Ernesto Pastrana en el año 2007, que vinculaba empleo y Sector de la Construcción en Argentina. Mostrando varias particularidades. está última característica de este sector a nivel mundial. A su vez, la importancia como empleador, históricamente ha estado asociado directamente con el comportamiento de la economía del país. Es decir en tiempos de auge potencia esta función, pero en momentos de crisis se convierte en una fuente de desocupación, que como lo expresa Pastrana, genera presión social.

Por otra parte, señala que las grandes empresas de construcción tienen mayores grados de burocratización, caracterizándose por ser jerárquicas y contar con modelos de selección y promoción de empleos definidos. Mientras que en las medianas y pequeñas empresas, se da una *“superposición de roles, criterios de Selección de Personal basados en la confianza y la recomendación, y una menor jerarquización técnica”* También se hace presente el fenómeno de la subcontratación, siendo común que las empresas mantengan un número pequeño de trabajadores de confianza en sus filas y contratan en algunas temporadas para el desarrollo de proyectos determinados.

Hasta este punto, se ha realizado una descripción de la importancia real del Sector de la Construcción en particular en la Argentina. Realizando una aproximación al tema del empleo dentro de este rubro. En el siguiente apartado se profundizara en investigaciones Latinoamericanas que a raíz de la particularidad de esta actividad económica han ahondado en sus métodos de Selección de Personal, lo anterior será un

³² Pastrana, E (2007). Las Características del Trabajo Informal en el Sector de la Industria de la Construcción en el AMBA. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (8),



apoyo esencial para recomendar modificaciones y mejoras al sistema de Selección y Reclutamiento de la empresa en la que realiza este trabajo.

7.2 El Sector de la Construcción y sus Métodos de Selección de Personal

Iniciando con el Informe realizado por la Fundación Chile en México dado que la visión presentada es amplia y general (es decir no está asociada a un caso específico); Continuando con el caso de México se presentarán los abordajes más significativos propuestos por Abril León, en su tesina de Maestría en Administración de la Construcción que tiene objeto precisamente el proceso de Selección de Personal para Pymes del rubro en cuestión. Por último un Artículo de investigación publicado por la Revista Data, que expone los resultados de una investigación sobre la Selección de Personal en la construcción civil Peruana.

El Informe presentado por la Fundación Chile, está compuesto de tres partes, la primera es un análisis del Sector de la Construcción con sus proyecciones en México (esta es similar a la radiografía realizada en el segundo subtítulo del punto 1.2 de este trabajo en relación al Sector de la Construcción en Argentina); la segunda el trabajo de campo realizado a través de entrevistas a los empleados y trabajadores y finalmente las conclusiones y recomendaciones generales del estudio. De las mismas nos interesa metodológicamente la segunda parte y en términos comparativos y de observaciones posibles la tercera parte.

Uno de los cuestionamientos abarcados en las entrevistas realizadas en el Informe *Estrategias para el Fortalecimiento Humano del Capital en el Sector*, era si las empresas realizaban el proceso de Selección de Personal o utilizan agencias de empleo. Por otra parte se dieron a la tarea de conocer cuál era la importancia que dan los empleadores a los distintos procesos de Selección de Personal. En el caso de este Informe, se realizó una encuesta a los directivos en la cual se les preguntaba por cuál



consideraban era la actividad operativa más importante (Fundación Chile, 2010)³³, la misma podría ser reformulada y puesta en razón solamente de la Selección de Personal para el caso de “Elevar Construcciones SRL”

Otra pregunta se orientó a las competencias transversales que los empleadores reconocen como importantes para que sus empleados realicen adecuadamente sus labores. Las encuestas arrojaron que la competencias a las que más dan valor los empleadores del Sector de la Construcción es el trabajo en equipo y la responsabilidad (Fundación Chile, 2010). La segunda área destacada es el manejo de herramientas y equipos.

El trabajo también revela que el 58% de empleadores no contrata personal calificado, puesto que por un lado no hay una oferta de este tipo de empleados y en segundo lugar porque genera gastos adicionales para la empresa. De modo que se toma mucho más en cuenta la experiencia laboral del aspirante.

Otra pregunta que podría ser replicable en este trabajo, es la que interroga por los mecanismos para evaluar las competencias, como se observa en la primera parte de este trabajo la Selección de Personal es un proceso que pasa por esta evaluación que tiene varias finalidades, una de ellas es la de evaluar el personal y conocer cuáles empleados estarían capacitados para cubrir una vacante de mayor rango en dado caso que apareciera. Otra es determinar las debilidades y generar así mecanismos de fortalecimiento en pro de maximizar el rendimiento del recurso humano y con ello la productividad de la empresa. Es importante señalar que en este estudio, a través de las entrevistas se obtuvo una coincidencia con la relación establecida en la teoría entre productividad y Recurso Humano así: *“la mayoría de los entrevistados mencionó en primer lugar el garantizar o elevar la calidad del trabajo y, en segundo lugar, el poder incrementar su productividad”* (Fundación Chile, 2010)³⁴.

³³ Fundación Chile (2010). *Estrategias para el Fortalecimiento del Capital Humano del sector: con base en las competencias de las personas*. México: CONOCER

³⁴ Fundación Chile (2010). *Estrategias para el Fortalecimiento del Capital Humano del sector: con base en las competencias de las personas*. México: CONOCER



Ahora bien, del lado de los empleados, las entrevistas arrojaron que estos no consideraban de importancia el desarrollo de competencias. Y al hacer la pregunta sobre qué beneficios creían podría traer el desarrollo de las mismas, la respuesta más común fue el aumento de sueldos (dato que debe ser examinado, en el proceso de Selección de Personal, para que el costo de aplicar mejoras no sea mayor que la utilidad obtenida del mismo); también manifestaron que mayores competencias también redundaría en satisfacción personal y un mejor desempeño.

Dado que Elevar construcciones SRL, pertenece a las denominadas Pymes, a saber pequeñas y medianas empresas, traer a colación la tesis “Procesos de Selección de Personal para las Pymes de la Construcción” que tiene como problema de investigación los inadecuados Sistemas de Selección de Personal en este tipo de organizaciones en la ciudad de Queretano (León, 2004)³⁵, es verdaderamente fructífero para nuestros fines. Permite determinar problemas comunes del sector y rutas posibles, esto sin perder de vista la particularidad de la empresa en cuestión.

León (2004), desde un tipo de estudio descriptivo se propuso definir, identificar, medir y describir las variables que inciden en la Selección de Personal de las PYMES de construcción, para realizar una propuesta estableciendo un método adecuado. El tamaño de la muestra fue de 7 empresas de construcción, aplicando cuestionarios al empleado de construcción, excluyendo al personal obrero. Las preguntas del primer cuestionario eran: 1. ¿Conoce usted la existencia de un proceso para la selección de personal en la empresa, 2. ¿Podría decir cuáles son los objetivos y pasos en el proceso de selección del personal? 3. ¿Tiene usted un proceso formal para seleccionar su personal? 4. ¿Aplica usted un proceso para seleccionar su personal? (Leon, 2004)³⁶. El segundo cuestionario aludía en mayor medida al tipo de Selección de Personal usado por la Pyme.

³⁵ León, A (2014). *Proceso de Selección del Personal para las PYMES de la Construcción*. Santiago de Querétano: Instituto Tecnológico de la Construcción.

³⁶ León, A (2014). *Proceso de Selección del Personal para las PYMES de la Construcción*. Santiago de Querétano: Instituto Tecnológico de la Construcción.



Estos dos cuestionarios aunque aluden a la parte descriptiva del trabajo realizado, no presenta una relación que dé cuenta de la veracidad o invalidez de la segunda parte de la hipótesis planteada a saber que con un sistema formal de selección y reclutamiento la empresas presentará mejoras, o que está es una necesidad por parte de las mismas. Por lo cual, esta intervención aporta en la parte metodológica pero presenta deficiencias que no deben ser tomadas en cuenta en investigaciones como esta. Es necesario conocer a fondo la relación entre productividad y Selección de Personal y si en el caso de Elevar Construcciones SRL, la segunda impacta en la primera.

La investigación realizada por García Zapata y Tantalean (2012, p. 67)³⁷, afirma que *“el modelo que aplican las empresas constructoras a la fecha son muy simples y generalistas, se concentran sólo en requerimientos de carácter académico, administrativo y legal”*. Es importante recordar que las autoras están situadas en las empresas de construcción civil, como unidad de análisis tomaron a operarios, técnicos y profesionales de una empresa de este sector. A partir de lo anterior, determinaron que la falencia era la ausencia de perfiles de competencia. Por lo cual proponen la elaboración de perfiles de competencias que permitan incorporar y tener en cuenta las habilidades, competencias, conductas, experiencias y valores de los postulantes. Expresan que al incorporar estas dimensiones se logra un adecuado Reclutamiento, evitando la rotación y costos de Selección de Personal.

Uno de los aportes de esta última investigación, es que a través de un estudio de campo demuestra que efectivamente una de las características del Sector de la Construcción es la ausencia de modelos de Selección de Personal formales. Por otro lado, presenta la importancia del desarrollo de perfiles que optimicen el proceso de Reclutamiento. Sin embargo, una de las debilidades de esta investigación es que no da cuenta de una relación directa entre formalización de perfiles y mejoras en la productividad de las empresas, así como tampoco expone claramente la metodología utilizada para arribar a las conclusiones e identificar las problemáticas.

³⁷ García Zapata, T y Tantalean, I (2012). Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. *Industrial Data*, 15 (2), 63-72.



8. ESTRUCTURA DE LA INTERVENCIÓN

8.1 Metodología

El trabajo se realizará dentro de la investigación de campo, tomando en cuenta la estructura del problema planteado y los objetivos propuestos. Su ámbito de acción es la empresa, que se presenta como el entorno, el sitio donde se suceden los hechos que son causa de estudio.

El tipo de diseño en la investigación es no experimental, debido a que se observan situaciones ya existentes. Para lograr obtener la información necesaria para el pre - diagnóstico, las herramientas de recolección utilizadas fueron:

- La observación directa
- La entrevista.
- El cuestionario.

En el marco del trabajo, se utilizó la investigación de campo, realizando entrevistas abiertas para el acercamiento a la empresa y luego semi-estructuradas aplicadas a una muestra no probabilística de tipo intencional realizadas a personal clave, también se realizó un cuestionario estructurado, con una muestra de 16 miembros del personal tomados al azar. De este modo abordamos el fenómeno como una estructura de significados, según el paradigma hermenéutico, inter juego dialéctico entre los significados que los actores le dan a la realidad y la interpretación que realiza el investigador. (Sirvent, 2003)³⁸ Se busca comprender acciones de un grupo de personas, como así la singularidad de los fenómenos que llevan a que los hechos sean de una determinada manera. Proceso inductivo, de abstracción creciente, en el cual el énfasis estuvo puesto en la comprensión de la singularidad.

El análisis de la información recabada de las entrevistas estandarizadas se hará a través de preguntas formuladas que indagarán por las formas como comúnmente se ha realizado el Reclutamiento del Personal y a su vez por las falencias y debilidades

³⁸ Sirvent, M.a Teresa (2003). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.



reconocidos por el personal encargado del reclutamiento. Este personal está compuesto por el Asesor General, el Encargado de Obras y el Encargado de Personal de la empresa.

El análisis del cuestionario realizado a la muestra de 16 miembros de personal, elegidos al azar, se hará mediante gráficos de torta con porcentajes y de acuerdo a ello poder interpretar la información obtenida.

Dentro de los posibles roles que puede tomar el investigador observador, descritos por Junker, en esta investigación se asume el rol de tipo III, observación como participante. Ésta aunque usa herramientas de participación, privilegia la observación y al realizar la investigación, la actividad de observar es manifiesta y conocida por quienes serán sujetos de observación.

Ahora bien, la entrevista debe propiciar un contexto que permita la obtención de información relevante para el proyecto. El siguiente diagrama, es la representación gráfica del modelo del proceso comunicativo:

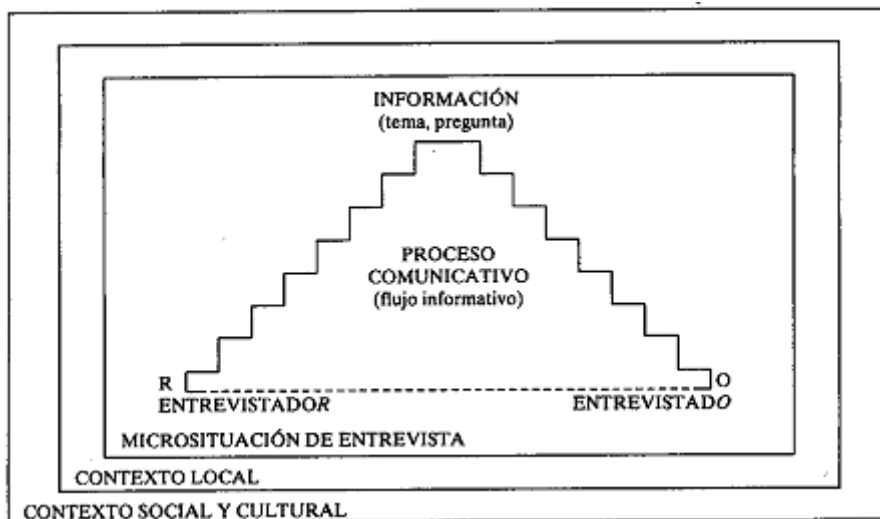


Figura 3. Modelo del proceso comunicativo

Fuente: Valles,2009: 191



En este cuadro se reúnen los siguientes elementos: elementos internos (información, entrevistador, entrevistado) y elementos externos (la sociedad, la comunidad, la cultura). Este marco es difícil de modificar por el investigador, lo que si queda en sus manos es la fase previa de preparación. En la cual se selecciona a los entrevistados, la elección del tiempo y espacio más adecuados.

En el caso del cuestionario utilizado en la intervención se aplicó a 16 miembros del personal tomados al azar y se define como un *“instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizados que hace operacionales las variables objeto de observación e investigación”* Dicho instrumento es diseñado con preguntas cerradas ofreciendo varias alternativas y es aplicado de manera auto administrada, es decir se entrega a cada uno de los encuestados y éstos marcan la categoría que mejor describa su respuesta. (SABINO, 1992)³⁹

8.2 Análisis, Interpretación y Resultados

Análisis e interpretación de entrevistas.

El criterio de selección de los entrevistados es la implicación del sujeto con el Reclutamiento y Selección del Personal, así en base al organigrama y al esquema teórico del trabajo, se aplicaron tres entrevistas⁴⁰ semiestructuradas al Encargado de Personal (EF), el Encargado de Obras (EO) y el Asesor General (AG).

Para analizar e interpretar la información, se optó por dividir los temas más importantes en cuanto al trabajo realizado en distintas categorías, en las cuales se tienen en cuenta las respuestas de los tres entrevistados. Las categorías son:

³⁹ Sabino Carlos, El proceso de investigación, Tercera Edición.(1992) Colombia. El cid editor.

⁴⁰ Ver entrevistas en anexo.



- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Rotación de Personal.
- Descripción de Puestos.
- Departamento Recursos Humanos.

Reclutamiento

La empresa no cuenta con especificaciones en cuanto a Reclutamiento Interno o Externo, ni tampoco con una difusión o publicación de las vacantes y conocimientos requeridos para su ocupación. Básicamente para el Reclutamiento se recurre a currículos que acercan a la organización, por recomendaciones familiares o amigos y se acepta como válida y suficiente la información escrita en los mismos. El proceso está a cargo del Asesor General, el Encargado de Obras y el Encargado de Personal.

Selección

Al momento de tomar la decisión de seleccionar alguno de los postulantes, no se realizan entrevistas por falta de tiempo. De lo cual se desprende una contratación sin comprobación de la experiencia y capacidades del candidato. A cargo de este proceso están involucrados el Asesor General, el Encargado de Obras y el Encargado de Personal, este último les facilita los currículos disponibles, luego el Asesor y el encargado de Obras deciden a quien seleccionan y el encargado de Personal se encarga de la contratación.



Inducción

No se ofrece un proceso de inducción al personal que ingresa a la organización, solamente el encargado del área a la cual ingresa el nuevo integrante se encarga de presentarle al grupo de trabajo, pero no se realiza ningún tipo de acogida o seguimiento.

Capacitación

No se proporciona capacitación al personal que ingresa, pensando y deduciendo que ya debería saber realizar los trabajos para el cual se lo contrató, lo cual pocas veces se cumple.

Descripción de puestos

La empresa no cuenta con una descripción adecuada de los puestos de la organización, clave al momento de tomar personal para cubrir una determinada vacante.

Departamento de Recursos Humanos

Se resalta la debilidad interna al no contar con un área o dependencia de Recursos Humanos lo que imposibilita el estudio de competencias y antecedentes de los postulantes a las vacantes de la empresa.

En la planificación a futuro tienen previsto implementar un departamento de Recursos Humanos en la Organización.

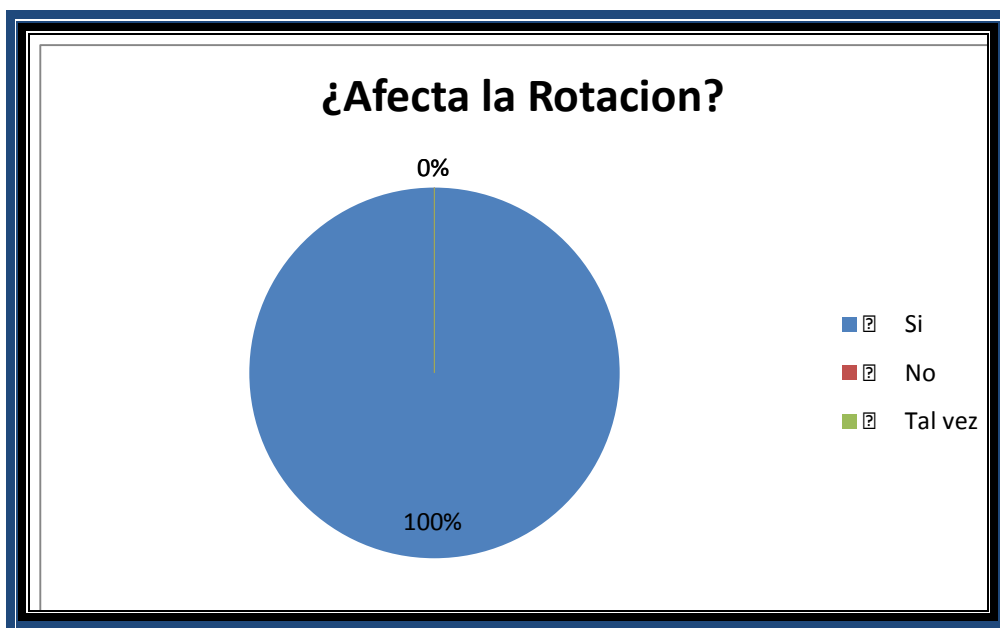


Rotación de Personal

En cuanto a la rotación de personal, los tres entrevistados están de acuerdo en que trae aparejado problemas de distinto índole a cada uno, pero que los perjudica a los tres.

Al Asesor General en pérdida de productividad y elevación de costos. Al Encargado de Obras le impide poder cumplir con los trabajos planificados, y al encargado de Personal en gran pérdida de tiempo que perjudica su trabajo.

Cuando se le pregunto a los entrevistados si la misma afectaba a la organización o no, las respuestas fueron las mismas.



Esta división en categorías nos permite ordenar la información obtenida para darnos cuenta de los problemas que tiene Elevar Construcciones SRL en cuanto a reclutamiento y selección, sumados al resto de los procesos vinculados a los Recursos Humanos, y de acuerdo a ello poder diagnosticar.

Con la observación directa se pudo evidenciar la gran infraestructura, maquinarias, y sobre todo la buena comunicación y descentralización de la toma de decisiones que la empresa posee.



CUESTIONARIO⁴¹: Análisis e interpretación.

Para obtener más información sobre el trabajo se realizó un cuestionario estandarizado y estructurado a 16 miembros del personal, estos fueron seleccionados al azar. En el cuestionario se realizaron preguntas relacionadas sobre el ingreso a la organización y la rotación de puestos, temas principales que enfrenta hoy Elevar Construcciones SRL.

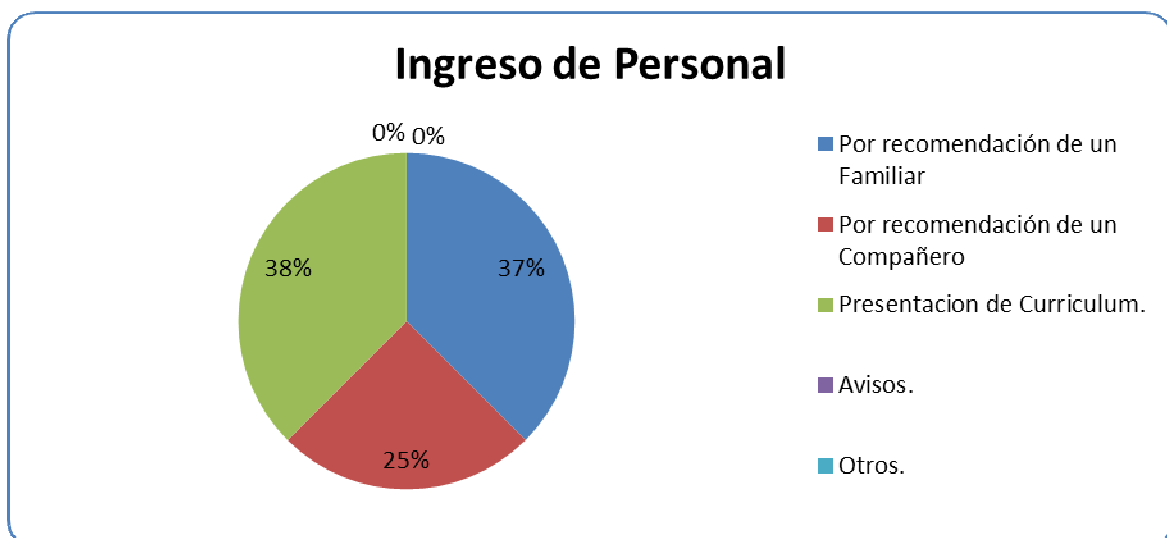
Del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

⁴¹ Ver modelo de cuestionario en anexo.



¿De qué manera ingreso a la organización?

- Por medio de un familiar
- Recomendación compañero
- Presentación de currículos en empresa
- Otro

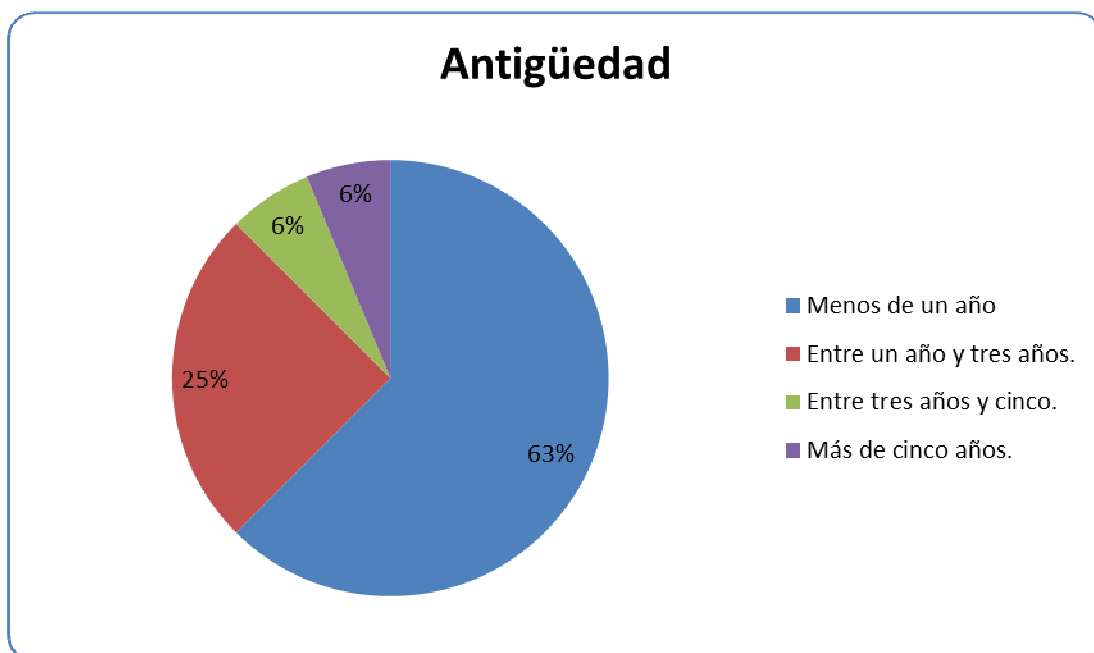


De acuerdo a lo que nos muestra el grafico, se afirma la información que se había obtenido en las entrevistas al asesor y encargados cuando se preguntó por los ingresos. Quedando bien claro que la empresa utiliza una manera informal al momento de contratar, y no hace anuncios ni utiliza otro tipo de reclutamiento.



¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

- Menos de un año
- Entre un año y tres años.
- Entre tres años y cinco.
- Más de cinco años.

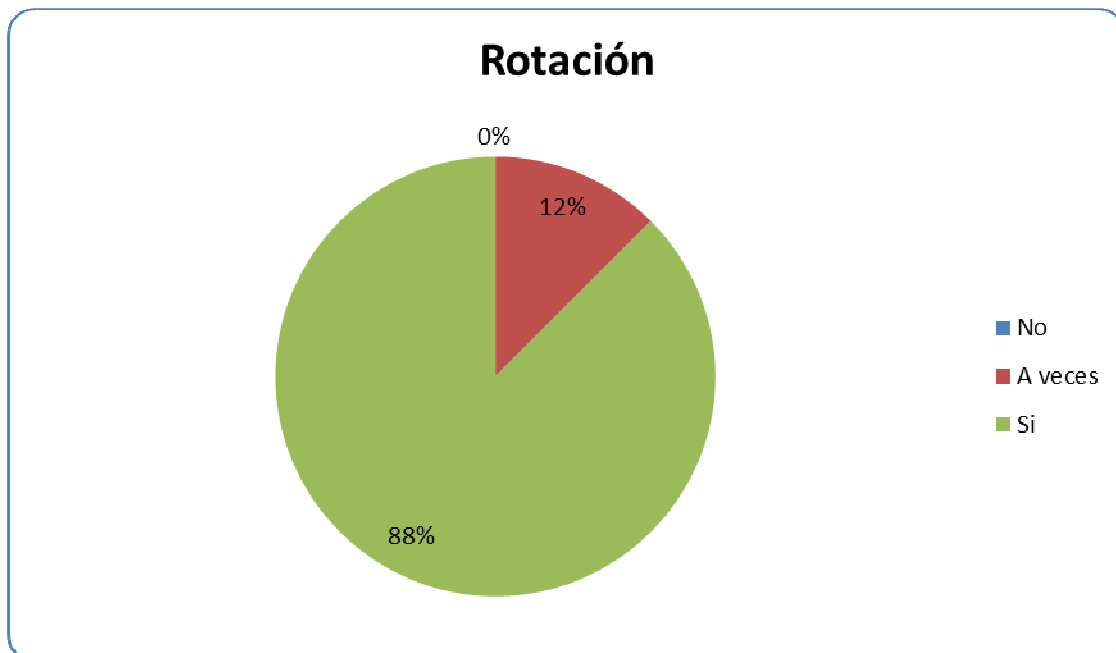


El 63% del personal encuestado tiene menos de un año de antigüedad, y siendo una empresa que lleva más de 10 años trabajando, nos muestra que hay mucho recambio del mismo, evidenciando la rotación.



¿Observa mucha rotación del personal?

- No
- A veces
- Si

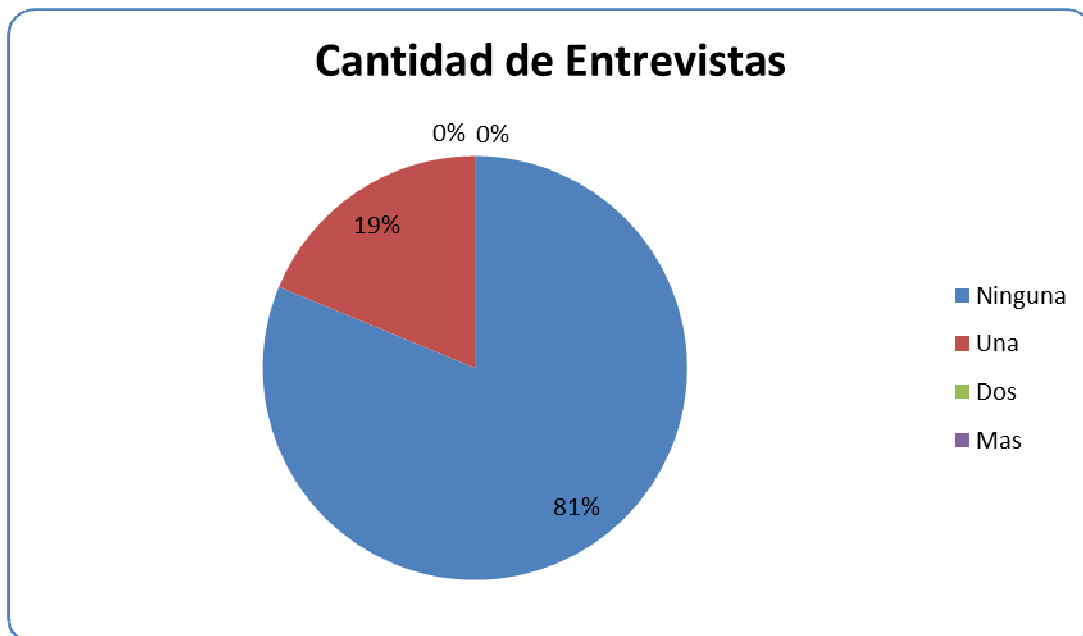


Claramente el personal es consciente y observa la gran cantidad de rotación de personal que tiene la empresa. Esto es perjudicial para la misma, ya que puede provocar descontentos y falta de motivación al saber que en cualquier momento pueden quedarse sin trabajo, lo que seguramente genere falta de compromiso por parte del personal y bajas en su rendimiento.



¿Le hicieron alguna entrevista al ingresar a la organización?

- Ninguna
- Una
- Dos
- Mas

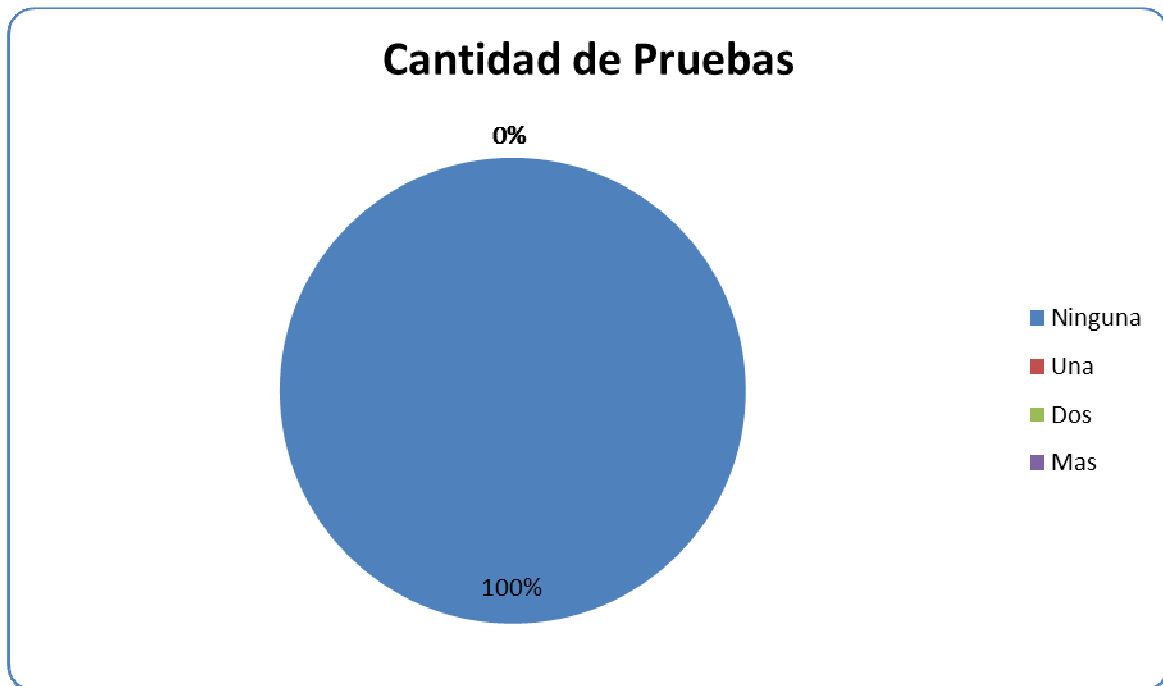


El 81% de los empleados manifestó que no tuvieron una entrevista antes de ingresar, lo que nos muestra y puede evidenciar el problema que se les presenta cuando la persona que ingresa no tiene el perfil, capacidad o aptitudes que ellos esperaban o necesitaban para cubrir un determinado puesto.



¿Le tomaron alguna prueba antes de ingresar?

- Cero
- Una
- Dos
- Mas

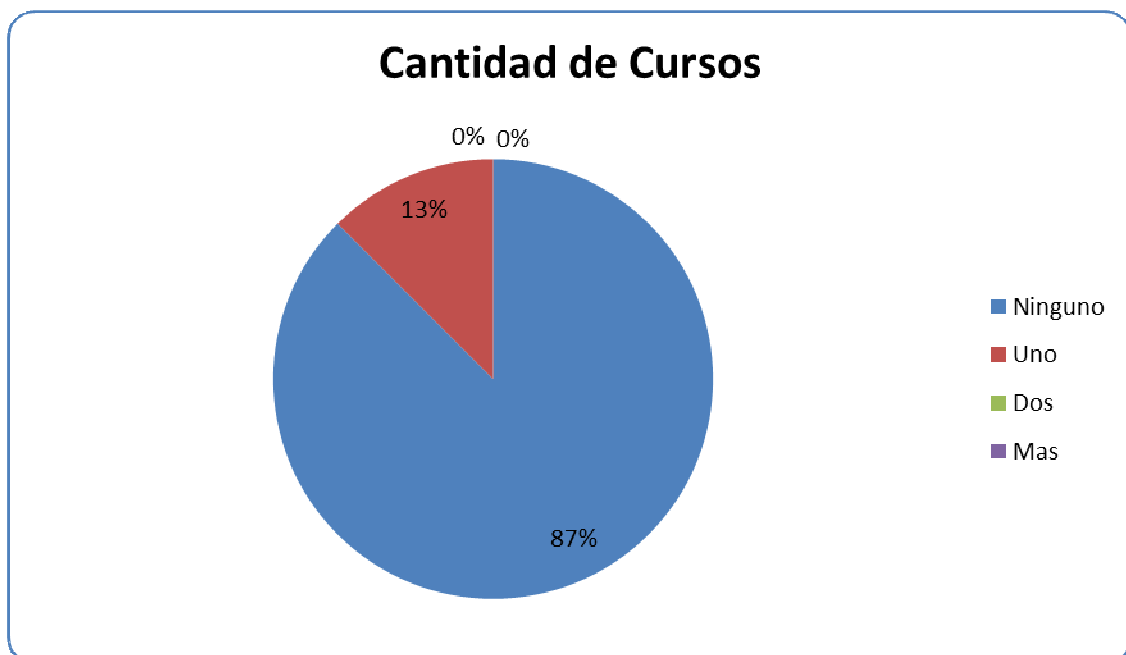


A ninguno se le realizo una prueba de trabajo antes de ser contratado, aquí, podemos referirnos al problema al cual se refirió el Encargado de Obras al decir que mucho del personal que ingresa, pone en los currículos información que no es correcta, para conseguir un puesto.



¿Cuántos cursos de capacitación realizó desde que ingresó a la organización?

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Mas

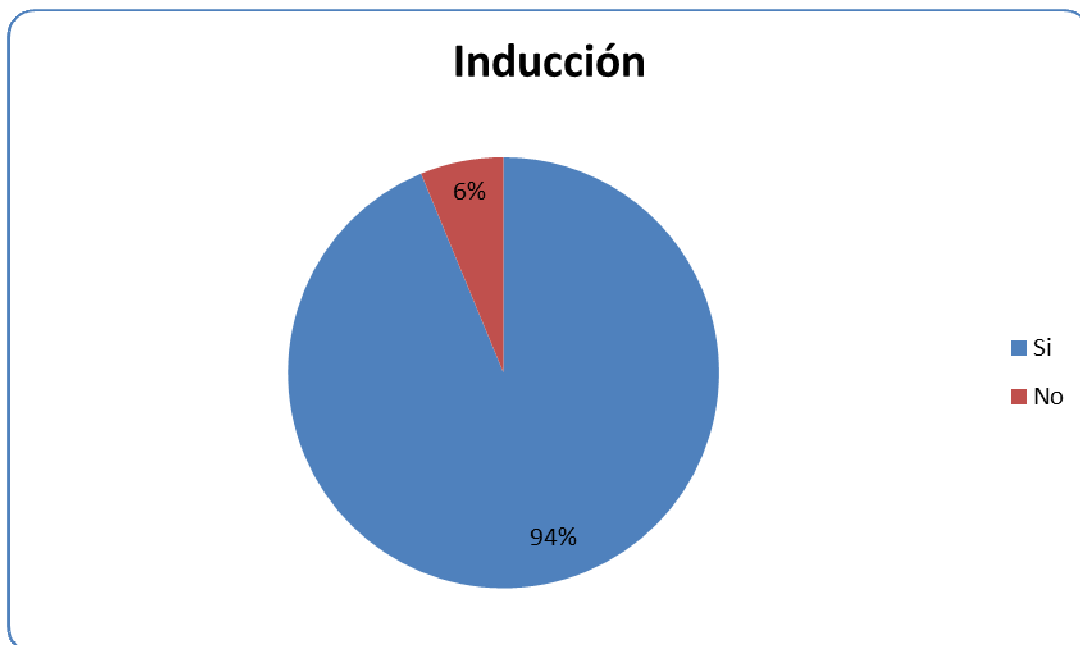


El 87% del personal nunca recibió capacitación alguna, y debido a este entorno cambiante y demandante, es muy importante mantenerse actualizado y realizar capacitaciones para no quedar en desventaja con respecto a la competencia y así lograr una mayor producción, productividad y crecimiento para la empresa.



¿Le designaron alguna persona que lo apoye en la adaptación a la empresa?

- Si
- No



El grafico nos muestra claramente la falta de un programa de inducción y seguimiento del personal que ingresa a la organización, lo cual genera un aislamiento y desprotección de la persona, más allá del seguimiento de las tareas que tenga que realizar, este es otro de los factores que puede generar la rotación.



Las respuestas del cuestionario, dejan bien en claro la falta de planificación y deficiencias que Elevar Construcciones SRL tiene al momento de hablar de los procesos que implican a los Recursos Humanos, no solo en Reclutamiento y Selección, sino también en capacitación, análisis de puestos, inducción, rotación y otros. Cabe destacar que con el cuestionario pudimos constatar o confirmar la información que obtuvimos en las entrevistas y de acuerdo a ello obtener un diagnóstico.



9. DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnostico se optó por realizar un análisis FODA, obteniendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cual se enfrenta la organización.

Fortalezas:

- **Predisposición para la mejora continua:** la empresa tiene la intención y las ganas de seguir creciendo y mejorando continuamente, estando dispuesta a realizar los cambios que sean necesarios para lograrlo.
- **Infraestructura:** la empresa cuenta con los medios técnicos y buenas instalaciones para realizar sus actividades.
- **Maquinarias de última generación:** variedad de equipamiento y maquinarias de última generación que agilizan los procesos.
- **Comunicación:** existe una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa, esto es un dato aportado por la empresa y se pudo constatar en las visitas.
- **Horizontalidad en la toma de decisiones:** el Gerente General hace participar en la mayoría de las decisiones a sus encargados y si es necesario a personal de menor rango también.
- **Experiencia:** 14 años trabajando en el rubro.



Oportunidades:

- **Crecimiento continuo del Sector de la Construcción:** siendo uno de los sectores que más aporta a la economía de los países desde la primera revolución industrial.
- **Alta demanda de empleo:** disponen de gran cantidad de personal para contratar.
- **Beneficios y oportunidades desde el Gobierno:** disponibilidad de financiamiento y créditos para la construcción.
- **Trabajos privados y públicos:** La empresa realiza trabajos tanto privados como Públicos, esto favorece cuando existe inestabilidad en alguno de los sectores.

Debilidades:

- **No cuenta con un departamento de Recursos Humanos:** Muy importante a la hora de hacer las incorporaciones.
- **Alta rotación de personal:** posiblemente debido a las dificultades del sector y a la informalidad al momento de contratar.
- **Incumplimiento de plazos de finalización de obras:** no cumplen con algunos plazos de obra y una de las razones es debido a la rotación, ya que pierden tiempo con todo lo referido a las bajas y altas del nuevo personal.
- **No cuenta con un Sistema o Manual de Reclutamiento y Selección:** esto lo lleva a cometer errores al momento de incorporar personal.
- **No tiene en cuenta el Reclutamiento Interno:** siempre que existe una vacante se busca personal externo de la organización.
- **Cuenta con un porcentaje de personal no capacitado:** la informalidad al momento de contratar puede ser la causa de ello, ya que no constatan los antecedentes laborales del personal que ingresa.
- **Deficiencias en cuanto a todos los procesos de Reclutamiento y Selección.**



Amenazas:

- **Fuerte competencia en el Sector de la Construcción:** muchas empresas disputando los trabajos.
- **El aumento de los precios de la materia prima:** la inflación complica entre otras cosas al momento de presupuestar los trabajos.
- **Decaimiento del Sector del Campo:** el Sector del Campo es uno de los principales inversionistas en el Sector de la Construcción.
- **Aumento del precio del dólar:** principalmente se hace más complicado la compra de maquinaria para realizar los trabajos y el aumento de los precios de materia prima que viene del exterior.



10. PROPUESTA

Luego de realizar el análisis e interpretación de las entrevistas y encuestas, sumado al análisis FODA, y evidenciando los problemas en cuanto a planificación de personal y la gran rotación del mismo, se propone facilitar a la organización un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal que le brinde los pasos formales que debería tomar al momento de hacer las incorporaciones. Y de esta manera darle una posible solución a sus problemas en el corto plazo.

10.1 Propuesta de Intervención

En la propuesta de intervención se desarrollan las acciones de contenido y la puesta en marcha del Manual de Reclutamiento y Selección con los siguientes pasos:

- Objetivo principal de la propuesta.
- Objetivos específicos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Acciones a cumplir.

10.1.1 Objetivo principal de la propuesta.

Contribuir para que la empresa Elevar Construcciones SRL, logre una sistematización en cuanto a las tareas de Reclutamiento y Selección de Personal, para que los puestos vacantes sean ocupados por personal idóneo capacitado y con las aptitudes necesarias para cubrirlo y con ello mejorar en cuanto a productividad y evitar costos innecesarios para la misma.



10.1.2 Objetivos específicos de la propuesta.

- Que el o los encargados del Reclutamiento y Selección, puedan guiarse formalmente al momento de incorporar.
- Que la empresa tenga en cuenta el Reclutamiento Interno.
- Reducir la rotación de personal mediante el acierto al momento de decidir a quién incorporar y a quién no.
- Dar un orden general al proceso de incorporación.

10.1.3 Justificación del Manual

La propuesta e implementación en la empresa del Manual de procedimientos será de gran utilidad para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que orientará acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada puesto vacante y le traerá grandes beneficios a la empresa.

10.1.4 Acciones a cumplir

En el corto plazo los encargados del Reclutamiento y Selección de Personal seguirán siendo el Asesor General, el Encargado de Obras y el Encargado de Personal, por lo tanto deberán seguir los pasos que se detallan en el Manual, teniendo en cuenta todo el contenido. Con ello van a lograr sistematizar y cumplir todos los pasos necesarios que deben seguirse al momento de incorporar nuevo personal a un determinado puesto, y así lograr reducir el margen de error al momento de tomar la decisión de seleccionar uno de los aspirantes ya reclutados. El manual de selección de personal debe ser conocido por los encargados del área correspondiente a la vacante y por los responsables del Reclutamiento y Selección. La información contenida en este documento debe ser



revisada y analizada por el equipo de trabajo. Se deben aclarar todas las dudas que puedan existir en cuanto al funcionamiento del mismo.

A mediano y largo plazo, el encargado de realizar el Reclutamiento y Selección de Personal será el Departamento de Recursos Humanos que la empresa planea crear. Seguramente no tendrán problemas para aplicar el Manual e incluso modificar si fuese necesario a lo largo del tiempo, adecuándolo a la empresa según sus experiencias y los resultados que vayan obteniendo en el trabajo día a día.

10.2 Propuesta de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal para Elevar Construcciones SRL.

INTRODUCCIÓN

Elevar construcciones S.R.L pertenece al sector de la construcción⁴², cuyo valor bruto “es de aproximadamente \$130.000 millones,... En tanto que el sector genera 1,5 millones de puestos de trabajo directos, cerca del 8% de la generación de puestos del total de la economía argentina.”(Coremberg, 2013, p.7) Este porcentaje significa numéricamente aproximadamente 1500 puestos, que teniendo en cuenta cifras oficiales del INDEC, es la tercera actividad económica generadora de empleo.

Un Manual de Selección de Personal, permitiría dar respuesta a estos problemas, permitiendo una buena Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado, proporcionando guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

⁴²Coremberg, A (2013). *Cadena de valor de la industria de la construcción*. BuenosAires: FODECO



En base a esta convicción, surge el presente Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, cuya intención es consolidar un proceso de Selección y Reclutamiento de Personal apropiado a las propias condiciones de la empresa y al contexto externo y con el fin de alinear el Recurso Humano a los objetivos y propósitos empresariales.

En este documento se podrá encontrar de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar la Selección y Reclutamiento de nuevo personal. La aspiración es que este manual no sólo sea útil al departamento encargado de Recursos Humanos, sino que sirva en la cohesión misma del personal, que por medio del mismo conocer las políticas y procedimientos de selección.

10.3 Contenido del Manual

PLATAFORMA ESTRATÉGICA
AMBITO DE APLICACIÓN
FUNDAMENTO LEGAL
DETECCIÓN DE LA NECESIDAD Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
PROCESO DE RECLUTAMIENTO
PROCESO DE SELECCIÓN
PROCESO DE CONTRATACIÓN

PLATAFORMA ESTRATÉGICA.

Visión:

“Ser una empresa líder y destacada a nivel nacional en el rubro de la construcción”



Misión:

“Ser una empresa líder y reconocida en el rubro de la construcción, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante el ofrecimiento de la mejor calidad en nuestros servicios”.

Valores:

Calidad.

Capacidad de trabajo en equipo.

Responsabilidad.

Competitividad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MANUAL

La empresa cuenta con más de quince cargos distintos, pero debido a la intervención que se realizó, se decidió trabajar con los siguientes tres puestos, ya que son los más involucrados con el tema por el momento.

- Asesor General
- Encargado de Obras
- Encargado de personal-Dependencia de Recursos Humanos

FUNDAMENTO LEGAL

Régimen Laboral-Ley 25.877

Convenio Colectivo del Trabajo N 76/75



“Esta convención regula la relación de trabajo entre los empleadores y los que prestan servicios en la industria de la construcción y ramas subsidiarias”, a continuación se presentarán los artículos de interés para este manual, recogiendo los ítems y consideraciones más importantes:

Artículo 4. Tipificación y obreros a los que cobija.

Artículo 7. Ascenso. Establece que cuando se ejerce una función superior por un período mayor a 200 horas, el empleado pasará a la categoría superior.

Artículo 8. Si una empresa necesitare oficiales o medio oficiales, antes de tomar operarios ajenos a la misma promoverá a la categoría inmediata superior a los medios oficiales y/o ayudantes, respectivamente, que se hallen en actividad dentro de la empresa, siempre que el personal en cuestión cumpla con todas las condiciones establecidas en la reglamentación de su especialidad

Artículo 10. La jornada del trabajador no puede exceder las nueve horas.

Artículo 14. Los menores de edad (14 a 18 años) no realizarán jornadas de trabajo mayores a 4 horas.

Artículo 16. Vacaciones y Licencias

Capítulo V. Salarios, Cargas Sociales y Beneficios Sociales.

Artículo 96. Procedimientos de conciliación

Acuerdo paritario CCT N° 445/06. Firmado el 15 de mayo del 2015

DETECCIÓN DE LA NECESIDAD Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El proceso inicia cuando se identifica un puesto en vacancia. Las vacancias pueden ser definitivas o temporales.



Vacancias definitivas. Se entiende como tal, cuando hay una ausencia definitiva del trabajador titular de un cargo o cuando se crean nuevos empleos en la empresa.

Vacancias temporales. Ocurren cuando se da una ausencia temporal del trabajador en el cargo ya sea por licencia, vacaciones, traslados temporales a otros cargos.

Ante la vacancia el superior jerárquico del área debe dar aviso a la dependencia de Recursos Humanos. El cual debe elaborar una descripción del cargo que contenga:

- a. La identificación del puesto de trabajo. Básicamente el nombre del puesto a desempeñar.
- b. Resumen. Indica lo esencial del cargo y principales funciones.
- c. Relaciones. Se indica el tipo de relación que el puesto tiene con otros cargos o individuos. (¿A quién responde? ¿Supervisa algún otro? ¿Con quién trabaja? ¿Fuera de la empresa?)
- d. Responsabilidad y obligaciones. Se deben enumerar con el mayor detalle posible las responsabilidades del cargo.
- e. Autoridad. Los límites de la discrecionalidad del trabajador que ocupe el cargo.
- f. Estándares de desempeño. Los rendimientos que se espera alcance quién ocupe el cargo.
- g. Condiciones laborales y ambiente físico. En este punto, se expone el contexto físico y ambiental a las que estará sometido el trabajador.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento Interno

Como primera opción se remitirá a la ocupación de la vacante a través del propio personal de la empresa en un período no mayor a 15 días. Para este proceso se recurre a los siguientes métodos:

1. La dependencia de Recursos Humanos, citará al encargado del área que solicita el nuevo empleado, e indagará si se recomienda algún empleado en base a su desempeño.
2. Convocatoria. Se publicará la convocatoria, indicando: Puesto y lugar de ejecución de las labores; El salario y condiciones adicionales que correspondan al mismo; Actividades fundamentales del puesto; Los documentos que deben presentarse; Fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo el examen para optar al puesto, si fuere procedente;. Cualquier otra información que se estime necesaria.

La publicación de la convocatoria se hará a través de tableros de avisos distribuidos por la empresa y con colaboración de los encargados de las distintas áreas informando a todo el personal del o los puestos vacantes.

Surtido alguno de estos dos procesos y recibidas las postulaciones, la dependencia de Recursos Humanos tendrá un plazo de 5 días para generar el listado de candidatos que podrán aplicar al examen (de ser necesario) para el puesto.

Reclutamiento Externo.

Son tres las situaciones en las que se recurrirá al mercado laboral: “1. *Llenar los puestos de trabajo de nivel básico*; 2. *adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales*; y 3. *contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas*” (Wayne, 2010)⁴³. Básicamente, esta se hará por dos vías: la vía tradicional y el Reclutamiento en Línea.

⁴³ Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.



La vía tradicional, tiene diversos medios, se mencionarán algunos de los más importantes: La publicidad en revistas, periódicos, radio, televisión, internet. Los anuncios deben capturar el interés de quién lo lea haciendo énfasis en los beneficios que puede traer ocupar el puesto y utilizando un diseño llamativo. Igualmente debe contener información sobre cómo debe actuar el interesado. Otro método tradicional es acudir a agencias de empleo, éstas pueden ser de naturaleza diversa: públicas, privadas u organización de la sociedad civil. A este método se acudirá mientras se forma el equipo del departamento de Recursos Humanos.

El Reclutamiento en Línea posee varias ventajas: su costo es menor que la publicidad tradicional, las respuestas llegan más rápido y en muchos casos en mayores cantidades. El tiempo de Reclutamiento se reduce, puesto que se cuenta con los currículos de los candidatos digitalizados y además la vacante se ocupa más rápido.

PROCESO DE SELECCIÓN

Entiéndase el proceso de Selección como el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al Individuo más apto para un puesto en particular y para la organización

Selección con fuente Interna

La Selección se da como resultado de la suma de un puntaje, en relación a los siguientes ítems y porcentaje:

- a) Educación: 5%.
- b) Manejo de herramientas y equipo: 20%
- c) Experiencia: 50%.
- d) Antigüedad: 10%.



e) Trabajo en equipo: 10%

f) Proximidad al Cargo: 5%.

Conceptualmente, entiéndase como:

a) Educación: Grado de preparación académica o cualificación que corresponda a las tareas de un puesto.

b) Manejo de Herramientas: El nivel de manejo técnico de herramientas del oficio.

c) Experiencia: Es el tiempo en el cual el aspirante se ha dedicado a la adquisición de conocimientos mediante la práctica en tareas de la naturaleza del cargo al que se aspira.

.d) Antigüedad: Es el tiempo acumulado en forma continua durante el cual, el trabajador ha estado vinculado a la empresa *Elevar Construcciones SRL*.

e) El trabajo en equipo: hace referencia a la capacidad del individuo para relacionarse con los demás empleados y llevar a cabo tareas que requieren esfuerzos comunes (esta calificación la dará el jefe de obras y los compañeros).

f) Proximidad al cargo: Es la relación existente entre las funciones del puesto vacante y el desempeñado por el solicitante en el mismo departamento.

La distribución de los porcentajes tuvo en cuenta estudios que se han realizado en el Sector de la Construcción y que expresan que el factor más importante para el éxito laboral (empleos de obra) es el de experiencia. El trabajo en equipo, hace referencia a la capacidad del individuo para relacionarse con los demás empleados y llevar a cabo tareas que requieren esfuerzos comunes (esta calificación la dará el jefe de obras y los compañeros).

Se considerará ganador al trabajador que obtenga la mayor puntuación en la sumatoria de todos los factores y que está sea superior a treinta (30) puntos sobre cincuenta (50).



Por otra parte y frente a lo metodológico y arreglos organizacionales para garantizar la transparencia del proceso:

a) Las pruebas serán elaboradas y administradas por el Departamento de Recursos Humanos en cabeza del Encargado de Personal. La elaboración de la lista y la Selección del Personal se harán en consenso entre el Encargado de Personal, el Encargado de Obras y el Asesor General.

b) En la realización de las listas y calificación estará presente un delegado de la Unión Obrera de Construcción de la República de Argentina.

Selección con fuente externa

Si no fuese posible la ocupación del cargo por un trabajador de la empresa, es necesario empezar el proceso de Selección con fuentes externas. Después de la realización de la convocatoria y la recepción de currículos se ejecutan los siguientes pasos:

1. Revisión de solicitud de empleo. El Encargado de personal compara la información contenida en la solicitud con la Descripción del Puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos y las cualidades del candidato.
2. Entrevista preliminar, el objetivo con la aplicación de este instrumento es eliminar a los aspirantes que no reúnen las condiciones para cubrir el puesto. Además se busca corroborar los datos colocados en la solicitud, conocer al candidato y mirar sus conductas y comportamientos. En la entrevista se debe proporcionar al candidato información con respecto a la vacante (sueldo, tiempo de trabajo, condiciones ambientales, lugar, horarios y todos los datos del puesto)
3. Revisión de currículos, en esta etapa seleccionan los currículos que cumplan con los requerimientos del perfil solicitado y se comparan los perfiles entre sí.



Se observará especialmente: la formación educativa, la experiencia, los conocimientos específicos.

4. Entrevista. Los entrevistadores contarán con una guía de entrevista, con preguntas estructuradas. El área de Recursos Humanos, debe contar con una base de preguntas sobre: Personalidad y adaptación, habilidades, competencias, conductas, experiencias y valores. A su vez durante el transcurso de la entrevista se debe dar información acerca del puesto y de la empresa. Se debe apuntar a conocer: Datos personales, experiencia laboral, logros académicos en el caso de arquitectos e ingenieros, habilidades interpersonales, capacitación, intereses, motivaciones, uso del tiempo libre, adaptación organizacional.

La empresa Elevar Construcciones S.R.L puede usar cualquiera de los siguientes tipos de entrevista, el tipo elegido depende del número de vacantes y el número de postulantes, orientado a facilitar la realización de la misma, en términos de tiempos y costos:

- a. Entrevista personal. El candidato se reúne cara a cara con un entrevistador.
 - b. Entrevista grupal. Varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque posee dos ventajas: se puede probar la capacidad de interactuar de los candidatos; 2. Ahorra tiempo al entrevistador.
 - c. Entrevista de panel. Son varios los entrevistadores que se dirigen a un sólo candidato. Esta proporciona otros puntos de vista sobre el candidato.
 - d. Entrevistas múltiples. En este enfoque los candidatos son entrevistados por otros trabajadores del mismo rango al que este aspira y por el supervisor del área. Esto contribuye a que el elegido tenga un mayor nivel de aceptación y al involucramiento real de la fuerza de trabajo en las decisiones de la entidad.
5. Elaboración del informe de entrevista. Sin importar el tipo de entrevista aplicada el o los entrevistadores deben registrar los hallazgos en un informe, que dé cuenta de la calificación en las distintas áreas evaluadas.



6. Pruebas de personalidad. Estas se utilizarán para conocer los rasgos, temperamentos o conductas distintivas del candidato. Los cuestionarios explorarán áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Se puede acudir a cuestionarios ya establecidos como el Gordon Allport, Test de dominios, Test Sistema de Perfil Personal Cleaver, entre otros.

7. Pruebas prácticas. Los candidatos deben realizar un simulacro del trabajo que deberían realizar si fuesen contratados, con esto Elevar Construcciones SRL mide la fuerza, la coordinación y la destreza y la capacidad de realizar verdaderamente las tareas del puesto.

8. Examen médico. La empresa verificará previo a la decisión el estado de salud del aspirante.

9. Verificación de antecedentes y experiencia. La dependencia de Recursos Humanos debe verificar la siguiente información: Empleos anteriores (contactar a empleadores anteriores), educación (solicitar los soportes de la información académica), referencias personales (contactar las personas referenciadas), antecedentes penales, litigios civiles, historia de remuneración de los empleados, historial crediticio, número de registro de seguridad social.

10. Decisión de Selección. Después de realizar todos los pasos se debe sustentar la decisión y realizar un informe final que contenga: Datos generales del candidato, puesto a ocupar, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. Así como el informe de entrevista.

PROCESO DE CONTRATACIÓN

Notificación a los candidatos. *Elevar Construcciones S.R.L* mantendrá la política de notificar sus decisiones tanto a los aceptados como a los candidatos rechazados, durante los tres días después de tomada la decisión. Posteriormente se realizará una entrevista



con el Encargado de Personal, para exponerle al mismo los procedimientos avenientes, en caso de que el candidato acepte asumir el cargo. Frente a una respuesta positiva, se solicita al nuevo empleado la documentación necesaria para completar la contratación.

Documentación. La Dependencia de Recursos Humanos solicitará, revisará y archivará la documentación.

Condiciones de nombramiento. Teniendo en cuenta el marco legal, los nombramientos expresarán nombres y apellidos completos del nombrado, presupuesto dispuesto para el cargo y puesto para el cual se le nombra.

Elaboración y suscripción del Contrato de Trabajo. La dependencia de Recursos Humanos redactará el contrato de trabajo y el acuerdo de nombramiento, para la suscripción de este por el Asesor General, luego de ser firmado retornará a la dependencia y se notificará a la persona seleccionada, dándole a conocer la fecha de toma de posesión del cargo, la cual debe respaldarse en acta administrativa.

Período de Prueba. El nuevo empleado estará en período de prueba por sesenta días (60) en los cuales se le asignará un compañero o encargado que le ayude a insertarse en la organización de la mejor manera posible, para que conozca los movimientos, al personal, los trabajos y todo aquello que sea necesario siempre y cuando sea para el beneficio del mismo y la organización, terminado el mismo, se evaluará su desempeño, determinando si se prescinde del empleado o si continúa. A cargo de la revisión del desempeño estará el encargado del área donde se desenvuelve el empleado. Por último, se confirmará al trabajador en el puesto, con lo cual se finalizará el proceso de contratación.



11. CONCLUSIÓN

Elevar Construcciones S.R.L, no cuenta con un proceso formal de Reclutamiento y Selección de Personal, causa angular de la rotación y de pérdidas que impiden que la empresa cumpla sus metas y se acerque a su visión corporativa. Para esto es importante que revise el proceso por el cuál introduce nuevo personal. Actualmente, frente a una vacante se revisan los currículos proporcionados por empleados, familiares, conocidos y amistades.

Es pertinente que basados en la observación (cobra una especial importancia el Encargado de Obras), se responda antes de iniciar la búsqueda del candidato:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Respuestas que darán cuenta de una Descripción del Empleo.

Uno de los errores principales identificados, es que la empresa se ha convertido en dependiente de la demanda de trabajo, en vez de colocar las condiciones y hacer públicas sus necesidades en relación a una vacante.

Retomando la naturaleza del Sector de la Construcción, esta concepción es equívoca en tanto la demanda para este tipo de empleos, siempre va a ser alta, ligado a la baja cualificación necesaria y el desempleo estructural. La empresa tendría que aprovechar la alta demanda, y escoger a los mejores candidatos. Para esto se sugiere con base a la Descripción de Puestos, el perfil adecuado que solicita la empresa y hacerlo saber por los medios adecuados.



Ahora bien de acuerdo a las entrevistas y el cuestionario, al alto nivel de rotación de personal se le suma la baja movilidad al interior de la empresa. No se ejecuta un Reclutamiento Interno que disminuya costos, motive a los empleados y los alinee con los objetivos de la empresa (enfoque de Recursos Humanos). Se sugiere, implementar el Reclutamiento Interno, entre ayudantes, oficiales, mecánicos y operarios. Es decir en ausencia de personal, dado que la principal forma de cualificación en el rubro es la experiencia, se tendría que mirar primero dentro de las filas de ayudantes, y ver quién podría ser nombrado en el cargo. Lo anterior, disminuye la rotación del personal y motiva a los empleados a realizar de manera apropiada su trabajo.

Otra opción podría ser el Reclutamiento en Línea, en primer lugar ayuda a aumentar la base de datos de currículos y en segundo lugar el tiempo de Reclutamiento se hace más corto.

“Elevar Construcciones SRL” tiene un gran potencial en cuanto a infraestructura, maquinarias, comunicación, predisposición y otros factores internos, sumadas a grandes oportunidades a niveles macro, pero no consigue explotarlo al máximo, ya que en relación a las condiciones internas atraviesa un problema de rotación, ausencia de competencias y experiencia de una gran parte del personal, que le impide posicionarse en el sector y la relega, alejándola de su visión. Este problema, se deriva entre otros tales como la elevación de costos, desgastes en términos de tiempo, y disminución de la productividad.

Para una posible solución a estos problemas, se propone un Manual para realizar el Reclutamiento y Selección, y que los encargados de realizar las incorporaciones puedan guiarse formalmente y minimizar el margen de error al momento de decidir a quién contratar y a quién no.

Siendo la experiencia uno de los factores más importantes en el éxito laboral en el sector de la construcción, es importante que la empresa logre cerciorarse de los antecedentes laborales de los postulantes.



Es importante mencionar que este Manual, le puede brindar una solución a Elevar Construcciones SRL en el corto plazo, pero si la misma pretende hacer un cambio y mejorar en el largo plazo, debería implementar o crear el Departamento de Recursos Humanos para que abarque todos los factores en los cuales tienen fallas y así poder crecer continuamente y poder establecerse como líderes en el sector, ya que es una empresa que cuenta con una dotación de 150 empleados y es muy difícil manejarlo informalmente. Cabe destacar que los dirigentes están evaluando y planificando la implementación de este departamento en un futuro cercano, siendo conscientes de los problemas que esto acarrea y teniendo la predisposición para mejorar continuamente.



12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coremberg, A (2013). *Cadena de valor de la industria de la construcción*. Buenos

Aires: FODECO

Chievenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill

Dessler, G y Varela, R (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque*

Latinoamericano. México: Pearson Educación.

Dolan, S (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª. ed.). España:

Mc. Graw-Hill

Gratton, L (2001). *Estrategias de capital humano*. Madrid: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega

Ruggirello, H (2011). *El Sector de la Construcción en perspectiva:*

Internacionalización e impacto en el mercado de trabajo. Buenos Aires: Aulas

y Andamios

Sirvent, M.a Teresa (2003). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Universidad

de Buenos Aires.

Valles, M (1999). *Técnicas cualitativas de Investigación Social: Reflexión*

metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.

Wayne, R (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson

Educación.

Werther, Jr y Davis, K (2000). *Administración de Personal y Recursos*. México: Mc.



Graw-Hill.

García Noya M., Hierro Díez E., Jimenez Bozal J. (1997) *Selección de Personal Sistema Integrado*. ESIC Editorial. Madrid

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

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

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

Harold Koontz y Heinz Weihrich “*Administración, una perspectiva global*”. Mc Gaw Hill, 10ª edición-1996-. Pag. 385. Méjico 1996

Sabino Carlos, *El proceso de investigación*, Tercera Edición.(1992) Colombia. El cid editor.

Hernández Sampieri y col. *Metodología de la Investigación*, ed. Mac Graw Hill, México, 2006.

Guías

Castro, Jesús (1999). *Curso Tutorial: Recursos Humanos I, Unidad III. Manuales*.

México: Instituto Tecnológico de la Paz.

Fundación Chile (2010). *Estrategias para el Fortalecimiento del Capital Humano del sector: con base en las competencias de las personas*. México: CONOCER

Nebot, M.J (1999). *La Selección de Personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: CONFEMETAL

Raquel Elida Sans, Guía de estudios (IUA) Métodos y Técnicas de Investigación Social.



Artículos de Revistas científicas

García Izquierdo, Antonio León; García Izquierdo, Mariano (2002). *Pronóstico de la Inserción laboral en el sector de la construcción. Psicothema*, 14(4), 726-732

García Zapata, T y Tantalean, I (2012). *Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. Industrial Data*, 15 (2), 63-72.

Pastrana, E (2007). Las Características del Trabajo Informal en el Sector de la Industria de la Construcción en el AMBA. *Trabajo, Ocupación y Empleo* (8), 35-56

Salgado, A (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación de Rigor Metodológico y Retos. *Liberabit* ,13, 71-78

León, A (2014). *Proceso de Selección del Personal para las PYMES de la Construcción*. Santiago de Querétano: Instituto Tecnológico de la Construcción.



13. ANEXOS

13.1 Entrevista con el Asesor General

<u>EMPRESA:</u> Elevar Construcciones SRL	
<u>ENTREVISTADO:</u> Asesor General	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1) ¿En qué puesto se desempeña?	Soy el Asesor General.
2) ¿Cuáles son sus principales funciones?	Estoy prácticamente a cargo de todo, mi padre inicio con la empresa pero yo estoy al frente de la misma, con la ayuda de los encargados de área llevamos adelante todos los procesos.
3) ¿Cuál es la cantidad de personal en promedio que tiene la empresa?	Contamos con 150 empleados en promedio durante todo el año.
4) ¿Cuentan con un departamento o área de Recursos Humanos?	No, por el momento no tenemos, pero la idea es ir armando el departamento en la empresa.
5) ¿Quién es el encargado de reclutamiento y selección de personal?	A ese proceso lo encaramos en conjunto con el encargado de personal, el jefe de obras y yo.
6) ¿Tienen un manual o procedimiento para realizar las incorporaciones?	No, por el momento nada específico.



7) ¿De qué manera hacen las incorporaciones?	Por lo general tenemos una lista de currículos que nos acercan los mismos empleados, de amigos, familiares y por otro lado personas que pasan por la empresa y buscan empleo o simplemente por referencias, pero no hacemos anuncios ni nada por el estilo. Luego evaluamos con el jefe de obras los currículos rápidamente y optamos por alguno, de ahí en más se encarga el jefe de personal en la contratación.
8) ¿Hacen entrevistas antes de contratar?	No tenemos tiempo para hacerlas, directamente nos guiamos por el currículo.
9) ¿Se capacita al personal al ingresar?	No, generalmente la persona entra directamente al puesto.
10) ¿Se hace un plan de inducción?	No específicamente, generalmente el encargado del área a la cual ingresa el personal es el encargado de presentarle a los compañeros y mostrarles su trabajo, pero no mucho más que eso es lo que se hace.
11) ¿Tienen una descripción de los diferentes puestos y sus tareas?	Sí, tenemos pero no de todos los puestos, y en general le falta información.
12) ¿Tienen inconvenientes con el personal que ingresa?	Muchas veces nos sucede que la persona que tomamos para un determinado puesto no es la adecuada y eso lleva a tener que despedirla o



	simplemente renuncian porque no era lo que esperaban.
13) ¿Tienen mucha rotación de personal?	Si, lamentablemente tenemos mucha rotación, en promedio se va una persona y entra otra por semana
14) ¿Qué opinión tiene sobre la rotación de personal?	No es favorable en ningún sentido, ya que nos genera pérdida de tiempo y muchos costos extras.

13.2 Entrevista con el Jefe de Obras.

<u>EMPRESA:</u> Elevar Construcciones SRL	
<u>ENTREVISTADO:</u> Jefe de Obras	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1) ¿En qué puesto se desempeña?	Soy el jefe de obras.
2) ¿Cuáles son sus principales funciones?	Soy el encargado de diagramar los trabajos a realizar, además designar el lugar y tipo de trabajo que tienen que realizar el personal de obras.
3) ¿Qué función cumple en el proceso de reclutamiento y selección?	Yo soy el que da aviso cuando hace falta personal para algún puesto, y luego con el asesor revisamos algunos currículos para tratar de contratar al que



	más se adapte al puesto vacante.
4) ¿Tiene un plan o procedimiento para realizar estas tareas?	No, siempre hacemos de esta manera en la que te dije.
5) ¿Capacitan al personal en el puesto al momento de ingresar?	No, en teoría debería saber hacer todas las tareas para las cuales se lo contrato.
6) ¿Siempre está capacitado el personal que ingresa?	No, acá es donde a menudo empiezan los problemas, pasa muchas veces que mienten en los currículos para conseguir un puesto, y en realidad muchas tareas no las saben hacer.
7) ¿Sería más fácil su trabajo si el personal que ingresa fuera siempre o casi siempre idóneo para el puesto que va a ocupar?	Claro que sí, de esta forma todo sería más fácil pero esto no sucede.
8) ¿De qué manera le afecta la rotación?	En mi caso me afecta demasiado ya que no puedo cumplir con la producción planificada, muchas veces por la falta de personal que genera la rotación. Y cuando tengo planificado un trabajo contando con el nuevo ingresante, me encuentro con que no saben realizarlos, esto me retrasa todo.
9) ¿Cuáles son los puestos que más rotación tienen?	Los oficiales y los ayudantes son los que más rotación tienen



13.3 Entrevista con el Jefe de Personal.

EMPRESA: Elevar Construcciones SRL	
ENTREVISTADO: Jefe de Personal.	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1) ¿En qué puesto se desempeña?	Soy jefe de personal.
2) ¿Cuáles son sus principales funciones?	Yo me encargo del personal en cuanto a asistencia, horas extras, sueldos, vacaciones, carpetas, contratación, despidos.
3) ¿Qué función cumple en el proceso de reclutamiento y selección?	Yo solo me encargo de pasar los currículos al asesor y jefe de obras, ellos deciden a quien tomar y luego me encargo de la contratación.
4) ¿Tiene un plan o procedimiento para realizar estas tareas?	Es siempre el mismo mecanismo el que utilizamos.
5) ¿Considera que las actividades que realizan son suficientes al momento de contratar?	Creo que se podrían hacer muchas más cosas, pero no tenemos el personal adecuado para hacerlo.
6) ¿Hace algún tipo de investigación, ya sea de antecedentes o alguna otra antes de contratar?	No, en un principio se hacía un poco de hincapié en eso, pero con el tiempo fue quedando atrás y no se hace nada al respecto.
7) ¿Considera importante contar con un área o departamento de Recursos Humanos?	Sí, creo que nos ayudaría mucho con el tema de las incorporaciones.



8) ¿En qué cree que mejoraría la empresa?	Y creo que serían mucho más selectos a la hora de contratar, ellos tienen más herramientas para hacerlo, y le reduciría los costos a la empresa.
9) ¿Lo afecta la rotación de personal?	Si, claramente. Se pierde mucho tiempo en dar las altas y bajas del personal. Y es una tarea diaria.



13.4 Cuestionario

Cuestionario Elevar Construcciones SRL	
Temas: _Reclutamiento y Selección _Rotación de Personal	Marque con una x
1. ¿Cómo ingreso a la Organización?	Respuesta
Por recomendación de un Familiar	-
Por recomendación de un Compañero	-
Presentación de Curriculum.	-
Avisos.	-
Otros.	-
2. ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?	Respuesta
Menos de un año	-
Entre un año y tres años.	-
Entre tres años y cinco.	-
Más de cinco años.	-
3. ¿Observa mucha rotación del personal?	Respuesta
Poco	-
Mas o menos	-
Mucho	-
4. ¿Le hicieron alguna entrevista al ingresar?	Respuesta
Ninguna	-
Una	-
Dos	-
Mas	-
5. ¿Observa mucha rotación de personal?	Respuesta
Si	-
No	-
Tal vez	-
6. ¿Le hicieron alguna prueba antes de ingresar a la organización?	Respuesta
Ninguna	-
Una	-
Dos	-
Mas	-
7. ¿Le designaron alguna persona que lo apoye en la adaptación a la empresa?	Respuesta
Si	-
No	-



13.5 Escala Salarial Empleados de la Construcción

Categoría	Por	Adic. Zona desfavorable	Totales								
			B	C	Austr	Austr					
			B	C	al	al					
Acuerdo 2015											
Básico	Oficial	Hora	abril (17,4 %)	Oficial	49,0	5,4	26,2	49,08	49,0	54,75,3	98,1
			Especializado	8		7	8	49	6	7	
			Oficial	41,83	4,63	28,55	41,83	41,83	46,70,3	83,6	
			Medio Oficial	38,57	4,18	29,2	38,57	38,57	42,67,7	77,1	
			Ayudante	35,41	4,07	30,22	35,41	35,41	39,65,6	70,8	
Sereno	Oficial	Mes	abril (10%)	642	733	431	6424	6424	715	107	128
			4		6			7	40	48	
			agosto (10%)	53,27	5,86	28,51	53,27	53,27	59,1	81,78	106,53
			Oficial	45,39	5,02	30,98	45,39	45,39	50,41	76,38	90,79
			Medio Oficial	41,85	4,54	31,68	41,85	41,85	46,39	73,54	83,7



	Ayudante		38,42	4,42	32,79	38,4	38,4	42,8	71,22	76,8
						2	2	4		5
	Sereno	M	6971	795	4683	697	697	776	1165	1394
		e				1	1	6	5	3
		s								
Acuerdo 2014										
abril	Oficial	Hor	38,0	4,18	20,35	38,0	38,0	42,1	58,36	76,0
(15%)	Especializ	a	1			1	1	9		2
	ado									
	Oficial		32,39	3,58	22,11	32,39	32,39	35,98	54,51	64,79
	Medio		29,86	3,24	22,61	29,86	29,86	33,11	52,48	59,73
	Oficial									
	Ayudante		27,42	3,15	23,40	27,42	27,42	30,58	50,82	54,84
	Sereno	Mes	4974	567	3342	4974	4974	5542	8316	9949
julio	Oficial	Hor	41,8	4,60	22,38	41,8	41,8	46,4	64,19	83,6
(10%)	Especializ	a	1			1	1	1		2
	ado									
	Oficial		35,63	3,94	24,32	35,63	35,63	39,57	59,96	71,26
	Medio		32,85	3,56	24,87	32,85	32,85	36,42	57,73	65,70
	Oficial									



	Ayudante		30, 16	3,47	25,7 4	30, 16	30, 16	33, 63	55,9 0	60,3 3
	Sereno	Mes	547 2	624	3676	547 2	547 2	609 6	9148	109 44
Acuerdo 2013										
junio (18%)	Oficial Especializ ado	Hor	30,4 7	3,35	16,31	30,4 7	30,4 7	33,8 2	46,78	60,9 4
	Oficial		25,9 5	2,87	17,71	25,9 5	25,9 5	28,8 2	43,66	51,9
	Medio Oficial		23,9 2	2,6	18,11	23,9 2	23,9 2	26,5 1	42,03	47,8 4
	Ayudante		21,9 6	2,53	18,74	21,9 6	21,9 6	24,4 9	40,7	43,9 2
	Sereno	Mes	399 4	454	2683	399 4	399 4	444 9	6678	7989
septie m- bre (6%)	Oficial Especializ ado	Hor	32,3	3,55	17,29	32,3	32,3	35,8 5	49,59	64,6
	Oficial		27,5 1	3,04	18,77	27,5 1	27,5 1	30,5 5	46,28	55,0 1
	Medio Oficial		25,3 6	2,76	19,2	25,3 6	25,3 6	28,1	44,55	50,7 1



	Ayudante		23,2 8	2,68	19,86	23,2 8	23,2 8	25,9 6	43,14	46,5 6
	Sereno	Mes	423 4	482	2844	423 4	423 4	471 6	7078	8468
Acuerdo 2012										
junio	Oficial Especializado	Hor	25,8 2	2,84	13,82	25,8 2	25,8 2	28,6 6	39,64	51,6 4
	Oficial		21,9 9	2,43	15,01	21,9 9	21,9 9	24,4 2	37,00	43,9 8
	Medio Oficial		20,2 7	2,20	15,35	20,2 7	20,2 7	22,4 7	35,62	40,5 4
	Ayudante		18,6 1	2,14	15,88	18,6 1	18,6 1	20,7 5	34,49	37,2 2
	Sereno	Mes	3.38 5	385	2.274	3.38 5	3.38 5	3.77 0	5.659	6.77 0
Acuerdo 2011										
abril	Oficial Especializado	Hor	17,8 8	1,97	9,56	17,8 8	17,8 8	19,8 5	27,44	35,7 6
	Oficial		15,2 3	1,68	10,39	15,2 3	15,2 3	16,9 1	25,62	30,4 6
	Medio		14,0	1,52	10,63	14,0	14,0	15,5	24,65	28,0



	Oficial		2			2	2	4		4
	Ayudante		12,8	1,49	10,99	12,9	12,8	14,3	23,88	25,7
			9			0	9	8		9
	Sereno	Mes	2.34	267	1.573	2.34	2.34	2.61	3.917	4.68
			4			4	4	1		8
agosto	Oficial	Hor	18,9	2,09	10,14	18,9	18,9	21,0	29,09	37,9
	Especializ a		5			5	5	4		0
	ado									
	Oficial		16,1	1,78	11,02	16,1	16,1	17,9	27,17	32,3
			5			5	5	3		0
	Medio		14,8	1,61	11,27	14,8	14,8	16,4	26,13	29,7
	Oficial		6			6	6	7		2
	Ayudante		13,6	1,58	11,65	13,6	13,6	15,2	25,31	27,3
			6			6	6	4		2
	Sereno	Mes	2.48	283	1.668	2.48	2.48	2.76	4.153	4.97
			5			5	5	8		0
noviem	Oficial	Hor	20,0	2,21	10,75	20,0	20,0	22,2	30,83	40,1
-	Especializ a		8			8	8	9		6
bre	ado									
	Oficial		17,1	1,89	11,68	17,1	17,1	19,0	28,79	34,2
			1			1	1	0		2
	Medio		15,7	1,71	11,94	15,7	15,7	17,4	27,70	31,5
	Oficial		6			6	6	7		2



	Ayudante		14,4 8	1,67	12,35	14,5 0	14,4 8	16,1 5	26,83	28,9 8	
	Sereno	Mes	2.63 4	300	1.768	2.63 4	2.63 4	2.93 4	4.402	5.26 8	

Ver Acuerdo UECARA: Escala salarial UECARA 2014 (Construcción)

FIN.

