



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Reclutamiento y Selección por Competencias del Centro Educativo
Terapéutico Mi Lugar S.A.”**

Alumnos:

Oviedo María Paula
Suau Gabriel Nicolás

Docente Tutor:

Palacio Flavio

ÍNDICE

Contenido

Temática Seleccionada	6
Capítulo I: Presentación de la Organización	7
1.1 Reseña Histórica	
1.2 Visión	
1.3 Misión	
1.4 Áreas de la Institución	
1.5 Organigrama Mi Lugar S.A.	
Capítulo II: Marco Metodológico	10
2.1 Objetivos	
2.2 Enfoque de la intervención	
2.3 Tipo de muestreo. Población y muestra	
2.4 Instrumentos de recolección de datos	
2.5 Otras fuentes de recolección de información	
2.6 Relevamiento y Análisis de datos	
Capítulo III: Marco Teórico	18
3.1 Las Organizaciones	
3.2 Recursos y sistemas de una organización	
3.3 Sistema y subsistemas de Administración de Recursos Humanos	
3.4 Subsistema de Provisión de RRHH. Reclutamiento y Selección	
3.5 Gestión Estratégica de Recursos Humanos por Competencias	
3.6 Reclutamiento y selección por competencias	
Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional	52
Capítulo V: Situación Problemática	62
Capítulo VI: Propuesta de Intervención	64
4.1 Diccionario de competencias	65
4.2 Análisis y descripción de puestos basado en el modelo de competencias	93
4.3 Manual de reclutamiento y selección por competencias	140
Conclusiones.....	155
Bibliografía Obligatorias.....	157
Anexo I: Cuestionario entrevista telefónica	158
Anexo II: Cuestionario entrevista de observación	159
Anexo III: Modelo entrevista a empleados.....	160



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

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

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Reclutamiento y Selección por Competencias del Centro Educativo Terapéutico Mi Lugar S.A.”

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

OVIEDO, María Paula	DNI 34354511	Licenciatura en Recursos Humanos
SUAU, Gabriel Nicolás	DNI 34234016	Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

PALACIOS, Flavio

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: NORRY, Carlos

Vocal 1: MALAMAN, Rossana

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

La situación existente en el mundo organizacional ha demostrado la necesidad de que las organizaciones sean cada día más competitivas para ser exitosas.

Si bien está claro que son muchos los factores y variables que influyen en el éxito organizacional, desde hace un tiempo se ha comenzado a reconocer a las personas como el factor clave de competitividad convirtiendo a las mismas en el capital más valioso de una organización. Una empresa puede contar con muchos recursos financieros, pero si no cuenta con personas capaces de brindar el conocimiento necesario para hacer una gestión eficiente de los mismos, no podrá alcanzar el éxito.

Desde una perspectiva estratégica de la administración de recursos humanos, en la actualidad hablamos de capital humano para referirnos al talento de las personas que pertenecen a una empresa, a las competencias, capacidades y calificaciones que la mano de obra de una empresa tiene.

En este sentido, el desempeño de las personas ha comenzado a tener un papel fundamental en la organización. Vivir en un mundo cada vez más globalizado, ha llevado a poner el foco en la perfección de la gestión de las organizaciones para lograr la posición deseada en el entorno altamente competitivo que las rodea. Las empresas buscan implementar y perfeccionar métodos y estrategias que les permitan alcanzar un mayor nivel de desempeño que aumente su productividad, entre ellas han adoptado una gestión estratégica de los recursos humanos que pueda asegurar una dotación de personal que les asegure el know how y las competencias que se necesitan para marcar una diferencia.

En este contexto y con el propósito de lograr esta diferenciación a través de sus recursos humanos, toda organización debe comenzar implementando como primera práctica estratégica, un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado a sus necesidades que le permita escoger de manera cuidadosa su personal. La elección de las personas que trabajarán en la organización, es el primer paso y una instancia fundamental que permitirá contar con un capital humano que tenga el talento y las competencias adecuadas para realizar la actividad de la organización de manera eficiente. Para esto, todo proceso de reclutamiento y selección, debe partir de un plan estratégico de planificación y gestión del personal, lo cual consistirá

en elegir a la persona idónea con las competencias adecuadas en el puesto que corresponde y alinear el plan estratégico de gestión de recursos humanos con los objetivos, misión y visión de la empresa.

Un empleado motivado, leal, productivo y comprometido con los objetivos, misión, visión de la organización a la que pertenece dará mejores resultados que beneficiarán a la empresa. Atraer colaboradores comprometidos y motivados con los objetivos de una organización, no es una tarea fácil. Para lograrlo la gestión de recursos humanos debe enfocarse en generar prácticas fundamentadas en políticas que permitan alinear el logro de los objetivos individuales de los colaboradores de modo que cuando estos alcancen su propio éxito, a través de sus comportamientos y esfuerzo se logre también alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En la actualidad una de las mejores formas de lograr competitividad en el mercado es construir una cultura que promueva estas prácticas que brinden espacios donde los colaboradores puedan desarrollarse y compartir sus conocimientos y experiencia.

En resumen, seleccionar y reclutar el personal adecuado, generar practicas que promuevan el éxito individual de los colaboradores y lograr el compromiso de los son las claves para que una organización pueda sobrevivir en un mundo cada vez más globalizado y competitivo. El mejor camino al éxito organizacional alcanzar una gestión de recursos humanos que construya y promueva prácticas que generen una relación de socios estratégicos entre la empresa y sus colaboradores.

Temática Seleccionada

Reclutamiento y Selección por competencias

Tradicionalmente, se ha considerado al proceso Reclutamiento y Selección de personal como una tarea del Departamento de Recursos Humanos cuya función principal era atraer individuos que pudiesen asumir los puestos vacantes de una organización, en el momento adecuado y cumpliendo con ciertos requisitos mínimos establecidos, pero sin poner foco en las competencias.

Sin embargo, en las últimas décadas se han presenciado importantes cambios en la visión de los recursos humanos buscando una gestión cada vez más estratégica de los mismos. Dentro de estos cambios se observa como el proceso de Reclutamiento y Selección ya no solo considera las variables y requisitos estándares de búsqueda de personal, sino que ha comenzado a focalizarse en aquellas competencias necesarias que permita incorporar a la organización la persona más adecuada que no solo se ajuste a las necesidades técnicas del puesto de trabajo sino también a la organización en su conjunto.

De esta manera el proceso de Reclutamiento y Selección basado en la Gestión por Competencias permite dirigir de manera integral y estratégica a los recursos humanos dentro de una organización a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades o capacidades de cada persona.

El éxito de las organizaciones depende en gran parte del talento y del desempeño de las personas que las constituyen y del compromiso de las mismas para desarrollarse. Por esta razón nuestro trabajo está enfocado en la implementación de un modelo de Reclutamiento y Selección que permita una gestión estratégica de los recursos humanos en la organización seleccionada a través de las competencias necesarias para el correcto desarrollo de la misma.

Presentación de la Organización

1.1 Reseña Histórica

Mi Lugar S.A es una Institución dedicada desde hace 30 años a la atención de personas con multidiscapacidad. Está orientada al trabajo con niños y/o jóvenes multidiscapacitados, con necesidades educativas terapéuticas especiales a fin de favorecer la incorporación de "conocimientos pedagógicos útiles en la vida diaria".

Se adecuan los contenidos básicos comunes, utilizando estrategias de carácter terapéutico que promuevan la incorporación de aprendizajes significativos, respetando las particularidades de cada grupo de trabajo y de cada paciente.

La propuesta se encamina a mejorar la calidad de vida de las personas con multidiscapacidad, a través de la implementación de actividades y programas que tiendan a nivelar las oportunidades de desarrollo personal y su interacción con el medio. Para llevar a cabo esta propuesta, se instrumenta una acción interdisciplinaria, para lograr la educación, rehabilitación e integración de las personas con multidiscapacidad.

Actualmente la institución tiene a su disposición cuatro centros ubicados en forma estratégica en distintos puntos de la ciudad de Córdoba, contando con una dotación de ciento cincuenta y dos (152) colaboradores en su totalidad. Si bien nos enfocaremos en relevar datos y trabajar con el personal de la casa central, pretendemos proyectar nuestra propuesta de intervención hacia las sedes descentralizadas, buscando dar una respuesta integral para toda la institución.

1.2 Visión

Ser referentes a nivel nacional como "El Lugar" en donde encuentren un espacio las personas con multidiscapacidad para educarse, a través de experiencias enriquecedoras de socialización, las familias un lugar de contención y los terapeutas un lugar de formación y aprendizaje.

1.3 Misión

"Educar, Rehabilitar y Socializar a la persona con Multidiscapacidad y su familia para una mejor calidad de vida"

1.4 Áreas de la organización

- **Dirección**

Es el área encargada de la gestión y toma de decisiones estratégica de Mi Lugar S.A. teniendo como principal responsabilidad planificar y coordinar las actividades de las diferentes áreas, coordinando a todos los profesionales que se desempeñan en la institución. Define los lineamientos generales y plantea las acciones de mejoras que sean necesarias para lograr una mejora continua que asegure permanentemente calidad del servicio.

- **Área de Administración**

El área de Administración, gestiona y controla los recursos financieros de la institución para que sean utilizados de manera eficiente. Es la responsable de llevar de manera ordenada todos los procesos de administración asegurando el cumplimiento de normas y requisitos legales vigentes (societario, laboral, impositivo).

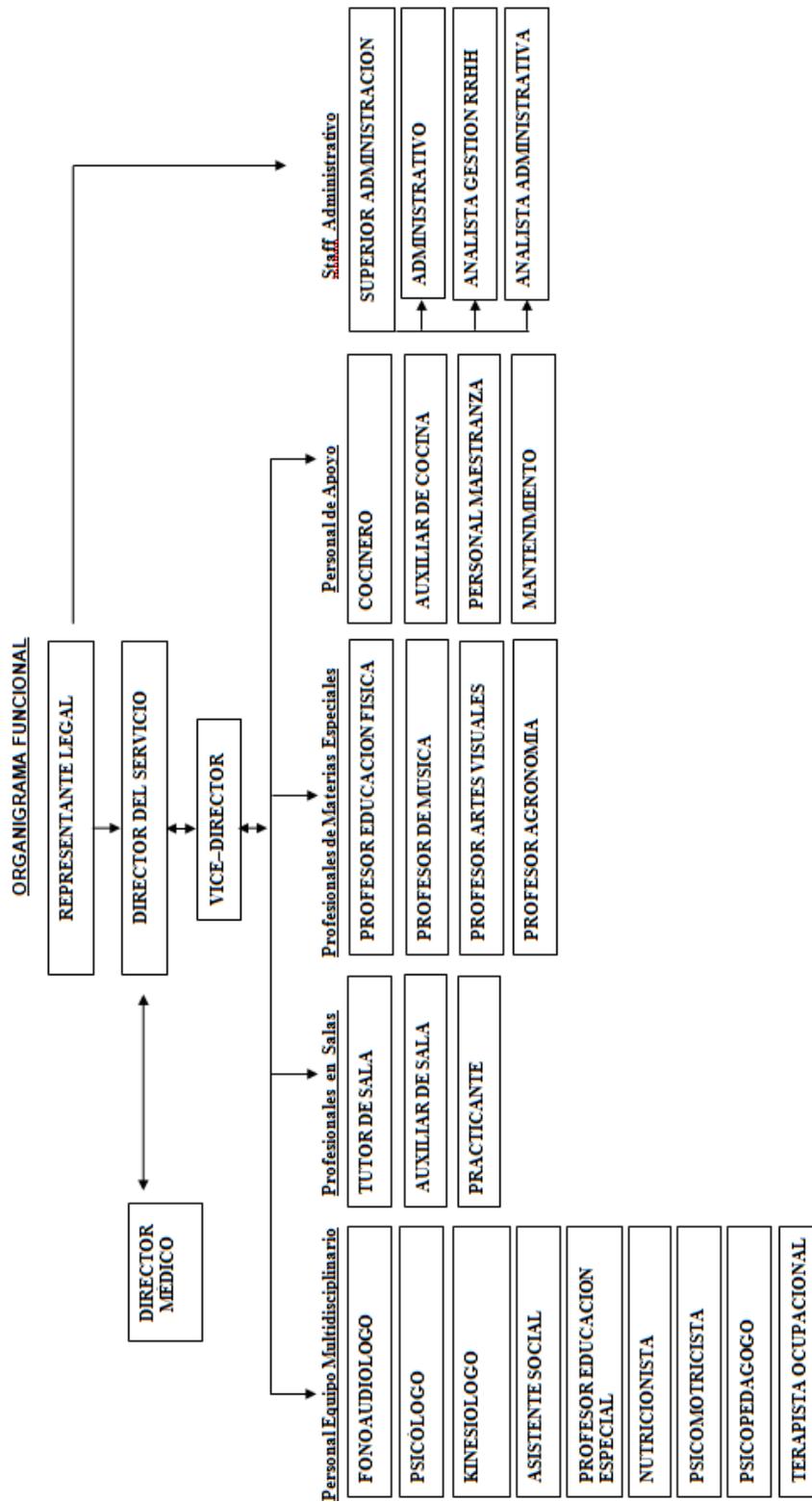
- **Área de Recursos Humanos**

Tiene como propósito llevar adelante todos los procesos relacionados a la gestión de las personas. Dentro de sus responsabilidades, el equipo de recursos humanos debe asegurar la dotación de personal requerido por la institución, a través del proceso de búsqueda y selección, desarrollar a las personas mediante la implementación de un plan de capacitación, realizar las tareas de administrativas y promover una cultura que fortalezca la motivación organizacional.

- **Equipo Multidisciplinario**

Área de profesionales responsable del acompañamiento terapéutico integral de los pacientes. Este equipo se encuentra integrado por profesionales de diferentes disciplinas que trabajan de manera interrelacionada para acompañar la formación y el desarrollo de cada paciente.

1.5 Organigrama Mi Lugar S.A.



Nota: La estructura se replica en los cuatro centros de la ciudad.

Capítulo II: Marco Metodológico

2.1 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar y formalizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, definiendo un modelo de competencias aplicable a todos los centros de la institución que permita una gestión estratégica del personal ingresante.

Objetivos específicos

1. Realizar entrevistas al personal que haya participado en el proceso de Reclutamiento y Selección para dar a conocer a los referentes de la institución la funcionalidad y situación real del proceso en la actualidad.
2. Confeccionar un diagnostico que permita identificar las fortalezas y debilidades del proceso de Reclutamiento y Selección actualmente implementado.
3. Definir y formalizar el modelo de competencias de la institución que serán la base del proceso de Reclutamiento y Selección propuesto a partir de la información relevada y analizada.
4. Elaborar un “Manual de Reclutamiento y Selección por competencias” formalizando el proceso para que pueda ser implementado en todos los centros de la institución.

2.2 Enfoque de la intervención

Este trabajo de intervención fue abordado bajo el enfoque de **investigación-acción**.

Este enfoque se enmarcó en un modelo de investigación de mayor compromiso con el cambio social. La investigación- acción que lleva a la intervención organizacional, supone una forma de producción de conocimiento, que se basa en la reflexión de los propios integrantes de la organización para que junto con ellos los cambios necesarios se hagan realidad y la intervención sea exitosa. En este sentido se investigó “con” los actores y no solamente “a” los actores sociales.

Bajo este enfoque y con el propósito de conocer de manera general a la organización, el punto de partida para realizar el proyecto de intervención fue la realización de un estudio previo de tipo **exploratorio**, que nos permitió conocer las necesidades y expectativas más importantes de la institución a través de un primer contacto y entrevistas con los referentes de la misma

Este enfoque de **investigación-acción** se articuló a su vez con otras corrientes actuales tales como la investigación cooperativa y la intervención organizacional. Todos estos enfoques, centrados en el mejoramiento de la realidad que se estudia.

Como rasgos más destacados de la investigación-acción resaltamos los siguientes:

- Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas.
- La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.
- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- Induce a teorizar sobre la práctica.

- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas.

En este trabajo y tal como lo dice su definición, el proceso de *investigación-acción* está constituido por diferentes etapas que incluyen además del acercamiento exploratorio, la definición del problema, el diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio y aplicación de la misma.

Por último, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente, el enfoque mixto fue el utilizado. Por un lado, se abordó el trabajo bajo un enfoque **cuantitativo**, el cual permitió obtener datos de situaciones y personas (conceptos, percepciones, creencias, emociones, experiencias, procesos) en el ambiente natural de los mismos, las variables no fueron modificadas; y por otra lado también se abordó bajo un enfoque **cuantitativo**, ya que se trató análisis e interpretaciones racionales: aquí, los fenómenos se pueden ponderar y manipular a través de procesos lógicos.

2.3 Tipo de muestreo. Población y muestra.

Teniendo en cuenta como base las siguientes definiciones:

“El término **universo** designa a todos los posibles sujetos o medidas de un cierto tipo... La parte del universo a la que el investigador tiene acceso se denomina población”. (Fox, 1981: 368)

“**Población** es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”. (Buendía, Colás y Hernández, 1998: 28)

“**Muestra** es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación”. (Jiménez Fernández, 1983: 237)

Utilizamos para nuestro trabajo el tipo de **muestreo no probabilístico**. El universo de nuestra intervención será el total de dotación de la institución MI LUGAR el cual cuenta con 143 empleados.

Como población utilizamos uno de los centros terapéuticos, CET 1, con una cantidad de 53 empleados, del cual tomamos como muestra para entrevistas a 11 empleados representativos de los distintos puestos y niveles organizacionales, que hayan participado en el proceso de Reclutamiento y Selección e ingresado a la institución en el último año.

El muestreo no probabilístico es aquel en que los integrantes de la muestra son seleccionados por sus características específicas, condiciones de accesibilidad y decisión fundada del investigador. En este sentido, dentro del muestreo no probabilístico seleccionamos el tipo de muestreo intencional. De esta manera podremos estar seguros de obtener información a partir de una muestra representativa respecto al tema de estudio seleccionado.

2.4 Instrumentos de recolección de datos

El trabajo se realizó de acuerdo al modelo intervención, utilizando un **diseño de investigación no experimental**.

De esta manera la obtención de datos se realizó a través de la observación de la institución en el desarrollo de su actividad habitual. Además de la investigación

bibliográfica del tema, fueron utilizados como instrumentos de recolección de datos entrevistas y encuestas tanto a directivos y responsables de recursos humanos, como a aquellos profesionales y personal involucrado en el tema de intervención.

Conforme a lo investigado, definimos los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Análisis de documentos:** Este método nos permitió relevar el estado real en que la institución se encuentra respecto a la temática a tratar, como tienen desarrollado sus procesos, en qué se encuentran trabajando, si existe o no una base de otros subsistemas de recursos humanos que van retroalimentándose. Es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de documentos. Tiene como fin procesar datos.
- **Observación directa:** Este método para relevar datos nos permitió percibir la realidad de la organización y la gestión del equipo de recursos humanos desde el exterior. De esta manera nos pudimos acercar a la organización para captar la cultura organizacional, visualizar los flujos de trabajo del departamento de Recursos Humanos y la relación que los miembros del mismo tienen con los colaboradores. Se buscó observar la metodología de trabajo de RRHH y así poder entender la gestión de sus procesos.
- **Entrevistas:** las entrevistas se han planteado como un intercambio de ideas y opiniones, que de una forma directa nos permitieron obtener información sobre acontecimientos y aspectos de las personas ya que permiten flexibilidad en el diálogo, pudiendo adaptar preguntas o modificarlas en el transcurso de la misma. Este método se implementó a través entrevistas abiertas, semiestructuradas y estructuradas.

2.5 Otras fuentes de recolección de información

Para la investigación utilizamos tanto fuentes primarias como secundarias.

Como fuentes primarias realizamos entrevistas a la muestra considerada y utilizamos también el método de observación. Como fuentes secundarias acudimos a los documentos provistos por la institución, como manuales de puestos, manuales de roles y funciones, análisis y descripción de puestos y documentos de proyectos institucionales.

2.6 Relevamiento y Análisis de datos

Con el objetivo de recolectar datos pertinentes para la presente intervención, procedimos entrevistar y encuestar a la muestra seleccionada:

- Se entrevistó a la representante legal de la institución: para relevar su necesidad (o no) de realizar el reclutamiento y selección por competencias, la cual demostró un gran interés y apoyo en el trabajo de intervención propuesto.
- Se entrevistó a la directora de uno de los centros educativos: si bien no está directamente relacionada con la temática en cuestión, es de gran importancia ya que es una de las personas con antigüedad en la empresa, ideal para que nos comente el histórico de la modalidad de reclutamiento y selección. Además, que el potencial colaborador estará a su cargo.
- Se entrevistó a la jefa y analista de recursos humanos: para que nos cuente como realizan el proceso de reclutamiento y selección, que opina al respecto, cuáles son sus necesidades en cuanto a esta gestión; y además se indagó sobre la evaluación de su puesto.
- Se entrevisto a personal directivo del servicio y a miembros del staff administrativo.
- Se entrevisto a personal del equipo multidisciplinario, siendo personas con diferentes formaciones técnicas en áreas específicas (por ej.: nutricionistas, psicólogos, profesores en educación especial, kinesiólogos, etc.)

- Se entrevistó al profesional de sala: Tutores de sala, auxiliares de sala y practicantes.
- Se entrevistó al personal de apoyo: cocineros, maestranza y mantenimiento. Como vemos para esta instancia, se seleccionó gente de distintas áreas y niveles jerárquicos: esto permitió tener una visión amplia del tema en cuestión, ya que muchas veces la realidad de la gestión va cambiando de acuerdo al nivel jerárquico de los puestos. Luego de realizar las encuestas se estructuraron los datos y fueron convertidos en información útil para nuestro trabajo, para su posterior interpretación. En base a lo dicho en cada entrevista de cada área se llevó a cabo un análisis detallado y en profundidad de las mismas, para luego formular una conclusión por cada área de trabajo.

Las entrevistas se realizaron de forma individual, con la siguiente modalidad:

- Se les explicó a los entrevistados el motivo de la misma.
- Se les comentó rápidamente cómo funcionan los subsistemas de recursos humanos para que logren visualizar la importancia del proceso.
- Se les aclaró que era totalmente anónima y que no se revelaría ningún dato.
- Se procedió con las preguntas.

Para lograr transformar los datos en información, se transcribieron detalladamente las respuestas de las entrevistas. Los datos fueron organizados para luego ser analizados teniendo en cuenta el objetivo que buscábamos con cada entrevista.

Todas las personas que participaron en las entrevistas pudieron visualizar la necesidad de mejorar dicho proceso para contar en un futuro con una dotación de personal que permita un desarrollo más eficiente de la organización prestando servicios de mayor calidad a los pacientes. Ya sea desde un posible colaborador que se sumará como potencial subordinado o compañero según el rol de cada persona entrevistada. En definitiva, comprendieron que este proceso terminará influyendo a cada uno en su trabajo y función.

Esto fueron los inputs para efectuar el diagnóstico organizacional: análisis, cruce y comparación constante de información, detectando fortalezas, debilidades, similitudes y diferencias en cuanto al proceso actual de reclutamiento y selección con opiniones personales de los integrantes de la organización.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1 Las Organizaciones.

Desde el principio el hombre se ha relacionado con otros seres humanos con el motivo de alcanzar aquellos objetivos que de manera individual le serían imposibles.

La necesidad de alcanzar estos objetivos, ha obligado a los seres humanos a cooperar entre sí, creando organizaciones para satisfacer sus necesidades y sobrevivir a lo largo de la historia.

Si bien las organizaciones han existido desde un comienzo, podemos ver cómo han ido evolucionando a través del tiempo buscando adaptarse y sobrevivir a los cambios que ocurren en las sociedades donde estas se desarrollan.

La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Se trata de sistemas muy complejos compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existen un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, también dificultan la vida del administrador. (Chiavenato, 2011, p.6)

A partir de la Revolución Industrial, las organizaciones han sufrido constantes cambios y transformaciones hasta convertirse en las instituciones dominantes de las sociedades modernas. En la actualidad las organizaciones tienen una influencia fundamental en la vida del ser humano.

Todos los procesos y aspectos de la vida del hombre dependen del desarrollo de los diferentes tipos de organizaciones existentes.

Tal como sostiene el autor:

“Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus

enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita” (Chiavenato, 2011, p. 9)

Existen de esta forma infinitos tipos de organizaciones creadas para alcanzar objetivos determinados que permiten al hombre satisfacer sus diversas necesidades que abarcan todos los aspectos de su vida. Para alcanzar este fin, las organizaciones se encuentran obligadas a relacionarse con ambiente en el que se desarrollan.

Las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo al tiempo y espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones prestan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2011, p. 6)

Bajo este enfoque, podemos concluir que las organizaciones son sistemas abiertos. Los sistemas abiertos se caracterizan por adquirir del ambiente que los envuelve, aquellos recursos e insumos que necesita para alcanzar su fin, internamente los procesa y transforma para luego devolver al ambiente el resultado de su operación.

Bajo este enfoque de sistema, las organizaciones están compuestas por subsistemas que interactúan y cooperan entre sí para alcanzar los fines para los cuales fueron creadas. De esta forma, los sistemas abiertos no solo se ven influenciados por la relación que mantienen con el ambiente que los envuelve, sino que internamente la relación entre sus componentes afecta al sistema en su totalidad.

Si bien dijimos que las organizaciones son creadas por el hombre para satisfacer sus necesidades, a medida que van creciendo comienzan a establecer sus propios fines desarrollando sus propias metas y objetivos independientes de aquellos que tenían las personas que las crearon.

De esta forma las organizaciones definen su Misión y Visión organizacional. Podemos decir que ambos conceptos son las bases que definen a una organización

alrededor de las cuales, establecerán sus objetivos y metas, planearán sus operaciones y estrategias, y delimitarán sus acciones y operaciones.

Chiavenato define Misión:

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (Chiavenato, 2011, p. 17)

A través de definir su “Misión”, una organización define su propósito y busca diferenciarse del resto de las organizaciones, crea su propia identidad organizacional. Por este motivo es considerada como un elemento estratégico que sirve como guía para la toma de decisiones y el operar de cada organización.

Por otra parte, las organizaciones cuentan con una “Visión”, el autor sostiene:

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos (Chiavenato, 2011, p. 18)

En términos generales, podemos decir que la visión marca el rumbo de hacia dónde debe dirigirse la empresa en el largo plazo. Indica en que se convertirá teniendo en cuenta los diferentes escenarios futuros posibles.

3.2 Recursos y Sistemas de una Organización.

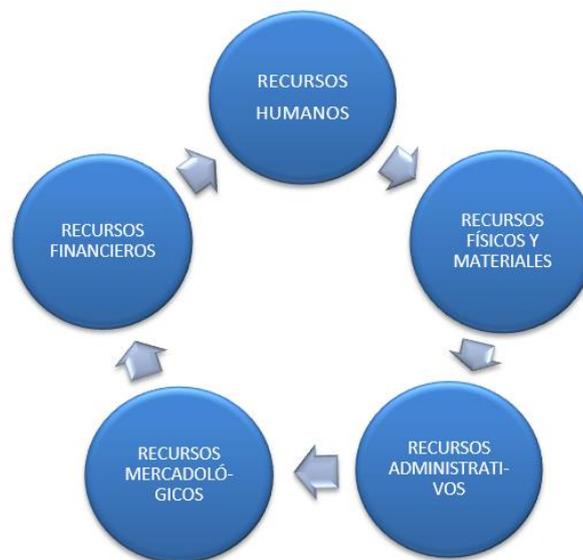
Dijimos que las organizaciones son sistemas abiertos y todo sistema necesita de recursos que aseguren su funcionamiento. Los sistemas, a su vez están conformados por subsistemas que, a través de su interacción, operan esos recursos y los transforman en resultados que son devueltos al ambiente.

En este sentido, Chiavenato define a los recursos como: “los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que consumen para la realización de las actividades organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 80)

Se refiere de esta forma, a todos aquellos insumos que necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización.

Si bien los recursos organizacionales son muy diversos y complejos, Chiavento los clasifica de manera general en cinco grupos.

A continuación, se presentan las definiciones de los cinco grupos de recursos mencionados.



1- RECURSOS FISICOS Y MATERIALES

“Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos”. (Chiavenato, 2011, p. 80)

Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, la tecnología que lo orienta y los métodos y proceso de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización.

2- RECURSOS FINANCIEROS

“Son los recursos que garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren”. (Chiavenato, 2011, p. 80)

En este sentido, los recursos financieros están conformados por el capital, flujo de caja, préstamos, financiamientos, créditos y todos aquellos valores que le proporcionan a la organización la capacidad necesaria para adquirir, en cantidades necesarias, el resto de los recursos que refiere para su operación.

3- RECURSOS HUMANOS

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles: Nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). (Chiavenato, 2011, p. 81)

Sin importar a qué nivel pertenezcan, todos los colaboradores de una organización realizan aportes significativos que le permiten alcanzarlos resultados pretendidos. Las personas aportan habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, percepciones y son quienes deciden como administrar los demás recursos con que cuenta la organización.

4- RECURSOS MERCADOLÓGICOS

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. (Chiavenato, 2011, p. 81)

Los recursos mercadológicos, también llamados recursos comerciales, cumplen un rol fundamental para la organización debido a que de ellos sus consumidores o usuarios, y sin clientes la organización no podría funcionar, por lo que sin los recursos mercadológicos, el resto de los recursos de nada servirían.

5- RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Por último, las organizaciones cuentan con recursos administrativos. Estos comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración. (Chiavenato, 2011, p. 82)

La administración de una organización en su totalidad es compleja, por lo que necesita diversas especializaciones referentes a cada uno de sus recursos.

De esta manera, cada recurso es administrado por especialistas que se ocupan de operar y trabajar en aspectos directamente relacionados con el conformando los diferentes subsistemas de una organización.

CUADRO DE RECURSOS Y SUBSISTEMAS



Según la Teoría general de Sistemas el elemento que más ha facilitado su generalización está en su propia exposición, según la cual dice la bibliografía:

Cada elemento del sistema puede estar relacionado diversamente con cada uno de los elementos, inclusive en forma recurrente (y recursiva). Así se destaca la noción de interdependencia funcional de elementos. Dentro de una Teoría General de Sistemas se puede establecer una jerarquía de sistemas, o se pueden considerar todos los sistemas posibles como en principio relacionables entre si funcionalmente, o inclusive puede tratarse de descubrir un modelo de sistema aplicable a todos los sistemas. (Noya, 2002, p. 42)

Bajo este enfoque de la Teoría general de sistema, en una visión sistémica de la organización, cada subsistema es un sistema en sí mismo que a su vez está conformado por subsistemas compuestos por procesos propios de los cuales son responsables. Este trabajo tiene como propósito hacer principal foco en el Sistema de Administración de Recursos humanos.

3.3 Sistema y Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

Como fue mencionado en el punto anterior, los diferentes recursos organizacionales son operados por especialistas de las diversas ramas administrativas que conforman los diferentes sistemas de administración de una organización. Estos sistemas conforman a su vez las diferentes áreas que componen la misma.

En este sentido, la gestión de las personas como recursos de una organización es responsabilidad del Área de Administración de Recursos Humanos. Los recursos humanos son el recurso más valioso con que cuenta una organización debido a que la eficiencia y eficacia con la que son administrados el resto de los recursos dependen directamente del desempeño de las personas que los administran. “Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral” (Alles, 2010, p. 19)

En los últimos años la función del área de recursos humanos se ha vuelto un aspecto de de gran importancia dentro de las organizaciones. La gestión de recursos humanos se ha convertido en una clave estratégica para que las organizaciones alcancen sus objetivos de negocios. Chiavenato sostiene que:

Los objetivos del área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas – que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados

directa o indirectamente con el trabajo. El área de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización entera” (Chiavenato, 2011, p. 104)

En este sentido, Chiavenato resume los objetivos del área de recursos humanos en tres puntos:

- 1- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- 3 – Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Lograr estos objetivos no es tan sencillo en la práctica. Del mismo modo que las personas son el recurso más valioso que tiene una organización, también son el recurso más complejo. A diferencia del resto de los recursos, cuando hablamos de los recursos humanos estamos hablando de personas lo cual trae aparejado ciertas dificultades y obstáculos propios a su gestión.

Uno de los aspectos más importantes en la competitividad organizacional es el modo en el que el área de recursos humanos gestiona a las personas de la organización. Para alcanzar esta competitividad y superar los obstáculos y dificultades que se le presentan, el área de recursos humanos ordena sus responsabilidades y funciones en proceso que abarcan los diferentes aspectos de su gestión. El autor sostiene, “los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos, integración, organización, retención, desarrollo y control de personas” (Chiavenato, 2011, p. 100)

Estos cinco procesos básicos conforman los cinco subsistemas de la administración de recursos humanos.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y avalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcétera. (Chiavenato, 2011, p. 101)

Si bien los cinco subsistemas interdependientes y el cambio en uno de ellos afectan e influye a los demás, Chiavenato afirma: son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección en la misma medida.

Subsistema de Provisión de RR.HH.

El subsistema de provisión tiene como responsabilidad proveer los recursos humanos que la organización necesita. Su objetivo es atraer a quienes trabajarán en la organización.

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (Chiavenato, 2011, p. 107)

Dentro de las funciones a cargo del subsistema de Organización de recursos humanos, se encuentran la planeación, reclutamiento y selección de personal.

Subsistema de Organización

El autor afirma en la bibliografía que “los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (Chiavenato, 2011, p. 112)

Dentro de las funciones a cargo del subsistema de Organización de recursos humanos, se encuentran el diseño de puesto, la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos del trabajo y de las relaciones con los demás puestos con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puesto es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2011, p. 172)

Respecto a la descripción de puesto, en primer lugar, es muy importante entender la diferencia entre la descripción y la especificación de un puesto. El autor sostiene:

La descripción de puestos muestra una relación de tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante.... Así, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera (Chiavenato, 2011, p. 190)

Previamente hecha esta distinción, Chiavenato define la descripción de puesto como:

Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción

de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (porque lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2011, p. 190)

Luego de realizar la descripción de un puesto, es responsabilidad del subsistema de organización realizar el análisis de puesto.

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñarse exitosamente en el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, 2011, p. 192)

La evaluación de desempeño por su parte, se refiere a la evaluación del comportamiento de la persona que ocupa un puesto determinado.

La evaluación de desempeño es una evaluación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.

Dependiendo las políticas de recursos humanos que cada organización tenga, será el tipo de evaluación que utilice y los responsables que defina para llevar adelante el proceso.

Subsistema de Mantenimiento

Es responsabilidad del subsistema de mantenimiento de recursos humanos administrar las remuneraciones del personal y prestaciones sociales, asegurar la higiene y seguridad en el trabajo y mantener cuidadosamente las relaciones sindicales de la organización. El autor sostiene que: “El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidado especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (Chiavenato, 2011, p. 228)

La remuneración es uno de los aspectos más importantes en las políticas de una organización ya determina tanto la relación que tiene con sus empleados internamente como la posición competitiva que tiene en el mercado como laboral.

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. (Chiavenato, 2011, p. 234)

Si bien el salario es un punto fundamental en la remuneración de los empleados, este representa solo una parte de la misma. Dentro del concepto de remuneración, también se abarca las prestaciones sociales que la empresa ofrece a sus empleados. El autor define a las prestaciones sociales como: “Las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarle esfuerzos y preocupaciones... La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales.” (Chiavenato, 2011, p. 264)

Otro aspecto importante que hace al mantenimiento de los recursos humanos, es la calidad de vida que la organización ofrece a los empleados en sus puestos de trabajo. En este sentido el subsistema de mantenimiento es responsable de asegurar la higiene y seguridad laboral. El autor afirma, “En general, la higiene y seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el

trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados” (Chiavenato, 2011, p. 274)

Por último, el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos es responsable de las relaciones con los empleados, “Exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. las relaciones con personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos”

Chiavenato define a las relaciones con los empleados como “las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones” (Chiavenato, 2011, p. 296)

Una de las principales responsabilidades del área de recursos humanos es definir las políticas correspondientes. “Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales”

3.4 Subsistema de Provisión de RRHH. Reclutamiento y Selección

Como vimos en el punto anterior, el subsistema de provisión tiene como responsabilidad proveer los recursos humanos que se necesitan en la organización. Pero a su vez la organización empresarial respondiendo a su entorno dinámico ha ido modificando su estructura, es decir, de pasar a tener en el centro no sólo el trabajo, y la manufactura propiamente dicha, sino un avance humano. Podemos hablar del desarrollo vinculado a los diferentes escenarios que se han dado en materia de cambios sociales que, a su vez, han ido permitiendo reivindicar a la persona a ocupar un nuevo lugar dentro del proceso y de la organización.

Tornándose la importancia de enfocar a la persona en esta estructura: factor humano como tal, capaz de contribuir en un proceso productivo, llevándonos hacia la visión de este nuevo cambio, en el cuál además del esfuerzo y capacidad física se tengan en cuenta las actitudes.

En la bibliografía de Selección de Personal, Sistema Integrado de Noya nos dice el autor:

El obrero no es considerado en su vertiente humana, sino más bien como un engranaje o una estadística dentro del proceso productivo. Estamos en la teoría de las aptitudes, en un mecanismo que en poco tiempo se va a revelar como problemático al no tener en cuenta las actitudes de los trabajadores. Se inaugura una disciplina: la psicología industrial, que articula conceptos como el de adecuación persona-puesto, entre otros, claves para los procedimientos de selección de personal en las organizaciones. (Noya, 2002, p. 213)

Implementándose una nueva visión que hemos tomado como aporte del autor anteriormente citado sobre la psicología industrial donde exista la relación persona-puesto, que permitirá el inicio de un desarrollo clave en la selección de personal y según las actitudes de la propia persona será su puesto a cubrir. También ya podemos hablar aquí que surgen procedimientos de selección de personal, en tanto que las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla con requisitos básicos de calidad. Esta psicología industrial de la cual habla el autor comienza a profundizar más allá del plano clínico-psicológico, en el del desempeño o la predicción de comportamientos en el cumplimiento de determinadas funciones. Integrando a la persona desde su capacidad y potencial desarrollo para llevar adelante su cargo, siendo parte de un grupo humano que aportando a la organización logran resultados, que paralelamente se contribuye al desarrollo y realización personal, con el enfoque a su vez, buscando aumentar el resultado de la productividad.

Se plantean las relaciones humanas, y la selección de personal al estar en medio de un entorno dinámico y abierto del cuál recibe impulsos permanentemente por la misma sinergia que existe entre las partes del sistema social generando cambio constante. Se

debe tender a que la organización llegue a ser una verdadera asociación humana, flexible, que con su espíritu influya profundamente en las relaciones, funciones y deberes de cada Uno de sus individuos. Una concepción humana de la empresa debe, sin duda, proteger la autoridad y la necesaria eficacia de la unidad de dirección; pero no puede reducir a sus colaboradores de cada día a la condición de simples silenciosos ejecutores, sin posibilidad alguna de hacer valer su experiencia. *El autor plantea:* “El análisis y la descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos)”. (Noya, 2002, p. 75)

Con esta descomposición que plantea el autor podremos conocer en mayor profundidad las tareas que involucran el puesto, es decir, conocer en detalle esas unidades. Para que sea en forma eficiente y eficaz este proceso debemos prestar gran importancia a la etapa del análisis del puesto en donde dejaremos asentado todas las tareas que implicaran en el mismo, y por sobre todo dejar asentado los requisitos mínimos a cumplir para ser candidato. Ya que desde esto se desprenderá la selección, en donde se analizará comparando aptitudes y posibilidades del candidato para satisfacer las exigencias de las tareas según la demanda del entorno organizativo a fin de ir determinando habilidades, conocimientos y otras necesidades individuales. El autor nos dice: “Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, p. 35)

Desde este punto nos permite ver que cuando estén definidos y se deseen trabajar estos aspectos planteados por el autor, se podrá unir la gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional. Y aquí tendrán un rol fundamental los gerentes de las diferentes áreas con los gerentes de recursos humanos, a fin de crear el clima adecuado para lograr unificar una línea de trabajo de las personas estratégicamente, esto es lo central y más importante, asegurando de que todas las personas que forman parte de la organización tengan claridad de objetivos y metas, que estén en plena

consonancia con las de la empresa, logrando el consenso cuando existan situaciones que lo necesiten, participando en reuniones en donde la autocrítica sea de espíritu constructivo. Y este clima se genera cuando los responsables del área se transforman en personas comprometidas y de confianza -que los empleados sepan que pueden venir a plantear una situación y de la otra parte, es decir los responsables del área, sientan el compromiso de dar respuesta, que deben ayudar a resolver, y ser una herramienta dentro de la organización, buscando que cada persona pueda lograr sus objetivos, llevando adelante un trabajo el cuál considere interesante, significativo y motivante, que a su vez estará alineado estratégicamente con los de la organización.

Profundizando lo citado por el autor sobre la gestión del talento humano debemos remarcar la importancia de crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización. Esto implica establecer y mantener las condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los colaboradores y el logro de sus objetivos individuales, para que se pueda lograr la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Chiavenato sostiene que:

Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico como en el psicológico, hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, p. 117)

Actualmente necesitamos trabajar con mecanismos eficientes y el proceso de selección es uno de ellos. Para eso debemos enfocarnos para que la selección nos permita llegar

a las personas cuyas competencias individuales son claves y necesarias para el éxito de la organización. De un lado tenemos un puesto con determinadas características y necesidades de cubrir y del otro lado hay personas que varían entre sí, marcadas por su historia personal, diferenciándose en su formación y experiencia profesional, y a contraste de estas variaciones cada una compete por el mismo puesto.

No hay actividad que no dependa de las personas, y para nuestra organización las personas deben ser particularmente importantes, siendo conscientes de que los resultados están directamente asociados a la gestión del talento humano y del conocimiento, el planeamiento de Recursos Humanos de la organización reconoce la prioridad que tienen personas para obtener resultados exitosos y se orienta a identificar, captar y retener el talento. La medida del talento son las competencias, los atributos que distinguen a cada individuo y le permiten obtener resultados exitosos. Estas competencias incluyen los conocimientos técnicos y las actitudes o comportamientos. *La autora sostiene que:* “En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución del tipo ganar- ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos”. (Alles, 2010, p. 5-6)

Es importante generar un ambiente de no rivalidad, en el cual los colaboradores busquen un acuerdo con el que estén satisfechos, aunque ninguno logre el total de su objetivo inicial o un acuerdo donde se haya dado un intercambio favorable para ambos.

La negociación ganar-ganar es importante en el ámbito organizacional porque permite el logro de acuerdos u objetivos con el colaborador, que inicialmente eran o parecían incompatibles e incluso irreconciliables, dejando al fin de cuentas cooperación entre las partes.

Involucrar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa.

Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. En otras ocasiones ya hemos hablado de que no solo el

rango salarial es lo que les importa a los trabajadores, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive. Por lo tanto, la organización debe ser el motor que genere y alimente constantemente la motivación de las personas; consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa.

La gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa. Seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, o por el contrario los problemas sin importancia; sino que consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

Continuando con el planteo que hace el autor desde una actitud sinérgica, vemos desde el origen de la palabra que procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. En donde cada vez son más las organizaciones que reconocen la importancia del rol fundamental que deben ocupar sus colaboradores, y que una buena gestión del talento humano, así como mencionábamos anteriormente incrementa las posibilidades de éxito gracias a su componente diferenciador como son los RRHH. No es algo que viene naturalmente dado por defecto, al contrario, sino que debe ser planteado y ubicado según la importancia que le queramos dar.

3.5 Gestión Estratégica de RR.HH. por competencias

Luego de varios procesos de cambio que tuvieron que atravesar las organizaciones en el pasar de los años, es que se plantea la necesidad de trabajar en conjunto con los miembros de las organizaciones, en busca de una relación de cooperación mutua que permite a las personas colaborar en la organización y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Una vez que ha sido definida la estrategia corporativa sabremos de que manera el factor humano se integrará a la empresa y en la consecución de objetivos de la misma., Sabemos que esta estrategia

es un conjunto de reglas que aseguran decisiones óptimas para cada momento, y permite a los diferentes componentes y elementos de la organización ocupar el lugar que les corresponda, siempre y cuando sea flexible y permita adaptarse al entorno que es dinámico para que no se termine volviendo algo obsoleto y desactualizado.

En consonancia con lo expuesto la autora sostiene que “Las organizaciones necesitan a sus empleados (en realidad no existen sin ellos) y los empleados necesitan a las organizaciones para ser, valga la redundancia, empleados; por ende, ambos se necesitan: personas y organizaciones”. (Alles, 2010, p. 33)

Los recursos humanos se reubican y pasan a formar parte de esta estrategia, es decir, pasan a tener un rol que responde y coopera a los objetivos de la organización. Los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa y que contribuyen a un bien mayor. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos. La autora sostiene que: “Los intereses mutuos deben ser una meta suprema, y sólo puede alcanzarse a través de los esfuerzos conjuntos de las personas y la organización (los empleados y los empleadores)”. (Alles, 2010, p.34)

Sin ir más lejos, como hemos planteado anteriormente decimos que se produce la cadena sinérgica en donde la persona comienza desde su lugar a entender su función a partir de una concepción más profunda y tornando hacia un sentido que busca de dos maneras un buen resultado: Que la persona se realice personalmente por realizar lo que le agrada reconociendo que es capaz, que a su vez desarrolla nuevos conocimientos y habilidades, siendo útil, productiva que genera un resultado favorable esperado por la organización. Ahora un buen punto para tener siempre presente: si la organización no empieza por cumplir con quienes le permiten competir, mejorar, innovar y desarrollarse, es decir, sus colaboradores, difícilmente podrá esperar algún cambio.

En conformidad con lo anteriormente expuesto, la autora sostiene lo siguiente

Que gracias al mundo de los negocios y no el de los humanistas, quién ha sido el factor influyente que permitiera diferenciar la disciplina de RRHH; pensando que “los RRHH harán la diferencia” como puntapié inicial en este camino permitiendo

que las empresas estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas de RRHH) e implementar, por ejemplo, Gestión por Competencias, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas. (Alles, 2010, p. 16)

Reafirmando lo que plantea la autora, la diferencia la hace la gente y la forma en que se ejecuta la estrategia. Debemos estar focalizados en eso, es lo que se debe transmitir: cada una de las personas que está en la organización es la que hace posible ir hacia adelante, no es la inercia de la marca o el reconocimiento de la institución.

El estar en un mundo globalizado rodeados de mercados competitivos, ha generado cambios en la dirección estratégica de RR.HH, dando lugar a nuevos modelos de administración de personal como lo es la gestión de RR.HH. por competencias.

Por eso debe ser un desafío general, el poder administrar y gestionar los equipos para mantenerlos motivados, logrando que todas las personas que conforman la organización tengan a su vez el conocimiento técnico, competencias y habilidades necesarias para alcanzar los resultados esperados, manteniéndose siempre alineados a la estrategia organizacional. La gestión de RR.HH. estratégica, logra estos desafíos mencionados, desarrollando las capacidades de las personas mediante la implementación un modelo de competencias.

En la bibliografía obligatoria, la autora explica como un modelo de gestión por competencias implementado estratégicamente, no solo es bueno para la gestión de las personas que integran la organización, sino también genera beneficios económicos, favoreciendo a la competitividad y al logro de objetivos sustentables en el largo plazo.

El sistema de gestión por competencias es un sistema que bien diseñado e implementado genera dos resultados afirmados por la autora en la bibliografía:

- Cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Ubicará a las personas en los puestos para los cuáles estén mejor capacitados.

La autora afirma que “Las personas motivadas harán que su inversión rinda más” (Alles, 2010, p. 18)

Debemos tener una estrategia de RR.HH. enfocada en responder permanentemente a las necesidades que surgen en la organización, a través del desarrollo continuo de los colaboradores. De la gestión de las personas logra convertirse en una parte fundamental de la estrategia general de la organización brindando valor agregado y resultados sustentables. La autora sostiene que

Entonces podemos decir de este modo que es imprescindible vincular las prácticas de RRHH con la estrategia empresarial creando valor para la compañía y definiendo la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos. La organización de RRHH diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de RRHH se concreten; (...) dentro de las estrategias generales de la organización. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos. Es un imaginario círculo que se cierra. (Alles, 2010, p. 25-33)

El papel que ocupa la función de recursos humanos depende o debiera depender de la estrategia de la empresa, si bien tradicionalmente la función de recursos humanos, en cuanto función de soporte, no siempre ha sido percibida como una función alineada con la estrategia de la empresa. En cierto modo el valor que aportaba la función de recursos humanos a la consecución de los objetivos de la empresa era puesto en cuestión.

Como conocemos históricamente la función de recursos humanos ha estado centrada en mayor medida en los aspectos administrativos, operativos y laborales. Este enfoque gestionaba a las personas más como recursos pasivos que como capital humano. Actualmente en un contexto económico-empresarial en el que se ha facilitado el acceso a la tecnología y a las fuentes de financiación, las personas se han convertido en el principal activo y fuente de ventaja competitiva de las empresas. Ello exige que la función de recursos humanos cambie su

posicionamiento si realmente quiere aportar valor a las empresas mediante la potenciación y desarrollo de su capital humano.

Con el objetivo bien focalizado y puesto en lograr tener a todos los miembros de la organización alineadas con la estrategia, a su vez buscando generar y desarrollar las capacidades de las personas, vinculando entre si sobre estos dos ejes mencionados para lograr establecer un modelo de competencias. Profundizando este aspecto la autora nos comienza a introducir en el tema sosteniendo que: “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2010, p. 80)

Para definir este modelo por competencias se deberá partir desde todo el material con relación a la estrategia organizacional que se posea su Misión y Visión, como la definición estratégica en sí. La evaluación del desempeño se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. Sabemos que las competencias difieren según la organización, la especialidad o el nivel de los colaboradores.

Se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación han tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados han ido cambiando, pero siempre como objetivo principal debe permitir a los evaluados poder demostrar y formar los nuevos desafíos que deben asumir para que incrementen su desempeño laboral. Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo de evaluación que permita conservar los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo si es necesario ser modificados por la dirección del recurso humano, para poder contar con un nivel de objetividad de opinión.

Por otro lado, se puede concluir también que la dirección del recurso humano, tenderá en sus manos según el modelo utilizado, una herramienta que le brindará resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que abarcará toda la organización tanto los equipos de trabajo como a las personas de todos los puestos, áreas y niveles, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la

organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.
La autora continúa diciendo:

Es imprescindible involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Dependiendo de la estrategia de cada organización se definirán las competencias, diferenciándose en dos grupos:

-COMPETENCIAS CARDINALES: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

-COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: para ciertas personas, dependiendo las áreas y funciones. (Alles, 2010, p. 85)

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte de dichas organizaciones, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un Sistema de Competencias Laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Para poder visualizar con mayor claridad este nuevo modelo de competencias como parte fundamental en la dirección estratégica de RR.HH., la autora nos menciona como aplicar el mismo en los distintos procesos y subsistemas de RR.HH.:

Análisis y descripción de puestos. Es muy importante definir las competencias necesarias en cada puesto para dejar asentado los requisitos necesarios.

Selección. Necesitará evaluar comportamientos, desde los conocimientos y competencias que serán el perfil del puesto.

Evaluación por competencias. Confeccionado el manual de competencias, con sus descripciones y grados.

Planes de carrera y sucesión. Potencialidad de la persona en cuanto a crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Formación. Desde el conocimiento de la realidad actual nos permitirá saber cuáles necesitan desarrollar.

Desarrollo de persona. Lograr el desarrollo de sus colaboradores en la línea de las competencias organizacionales y así llegar a cumplir la Visión y Misión.

Evaluación del desempeño. Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuesto.

Compensaciones. Será importante un método en donde se calcula la remuneración de acuerdo a las competencias requeridas en el puesto y a su desempeño.

3.6 Reclutamiento y Selección por competencias

En primer lugar, vamos a dejar asentada la importancia de tener un mapa de la realidad actual y en base a eso comenzar a marcar los pasos que se deben seguir. Como hemos dicho anteriormente, ahora con otras palabras, las estrategias de negocio las implementan las personas, la diferencia la hace el factor humano pero sin el talento adecuado difícilmente se puede orientar una organización hacia la misión pretendida. Muchos miembros de la organización, ya sean de altos niveles jerárquicos como gerentes hasta los mismos pares, experimentan y reconocen las consecuencias de una mala decisión de selección; ya que son efectos que se reflejan no sólo en el resultado económico, sino también en sus efectos secundarios de tipo psicológico, motivación del equipo, frustración personal, mal desempeño en lo cotidiano y disputas con sus pares, etc. *La autora sostiene:*

Una correcta selección de personal es buena para la empresa y para los individuos. Una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se

explícita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos. (Alles, 2010, p. 156-158)

Por tanto, y tal como hemos ya comentado anteriormente, la selección interna/promoción, es un punto de conexión fundamental. Hoy en día, hay empresas que conciben sus sistemas de gestión de vacantes (job posting) como la forma de valorar el esfuerzo, buen desempeño y generar oportunidades, cambios y crecimiento, conscientes de que muchos colaboradores se mueven antes por componentes de desarrollo que económicos. Luego llegamos al punto en que cuando hemos agotado el recurso de ofrecer oportunidades de postulación interna, la selección externa es una alternativa para la solución.

Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito de la organización.

¿Por qué selección por competencias?: será conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar. (Alles, *Selección por competencias*, 2006, p. 19-20)

Fundamentalmente debemos decir que el primer paso es que se deben seleccionar empleados capaces. Luego, entrenarlos, liderarlos, gestionar su desempeño, crear un entorno de trabajo atractivo y asegurarse de que reciben una compensación adecuada. Todas estas responsabilidades son muy importantes, pero todo fallará si no se da bien el primer paso.

Como dijimos anteriormente, antes de implantar cualquier tipo de proceso, método o herramienta de reclutamiento y selección por más bueno que suene, hay que situarse en el contexto organizacional, en la realidad. No se selecciona al “mejor”, se selecciona al “mejor para”.

El profesional de reclutamiento y selección, para un eficaz desempeño de su labor, ha de partir de la propia estrategia de la empresa, siempre ligado y siendo fiel a la misma. Entender la estrategia global en todas sus dimensiones, y sobre todo en las implicaciones que ella tiene para los procesos relacionados con las personas en su

ámbito de actuación. La actividad de reclutamiento y selección conlleva tareas tan importantes como vender bien la compañía, conducir entrevistas eficaces y tomar decisiones de selección de alta calidad.

¿Por qué selección por competencias?:

Porque brinda la herramienta de pronosticar acertadamente o en alto grado, el resultado del éxito de una persona en su desarrollo profesional y humano logrando su buena integración, rendimiento, eficacia y satisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo y en el desarrollo de la carrera profesional que la organización está dispuesta a otorgarle. *La autora sostiene que:*

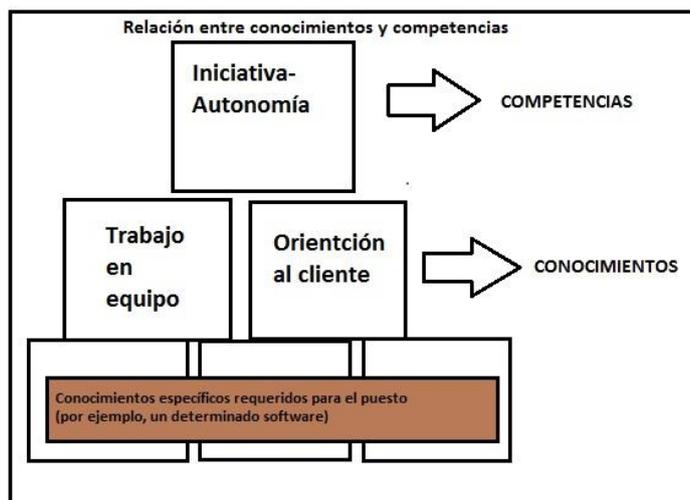
Para ocupar cualquier clase de posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias variará de posición en posición, de organización en organización.

La intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente para definir el desempeño; falta algo más: la motivación. El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia motivación, por ejemplo, porque la tarea a realizar coincide con sus intereses personales, por coincidir con sus preferencias, o por cualquier otro motivo.

En esos casos la suma es de conocimientos, competencias y motivación. La motivación en los procesos de selección se estudia desde otra perspectiva: la que la persona posee en relación con la nueva posición. (Alles, Selección por competencias, 2006, pág. 45)

Muchos empleados aceptan ofertas de empleo sobre la base del horizonte profesional que perciben que podrán tener en la empresa. Eso significa que aquellas empresas que son capaces de ofrecer mayor visibilidad de los posibles puestos o carreras profesionales a los que podrán aspirar los candidatos tendrán más atractivo para las personas valiosas con esas ambiciones de progreso. Es muy importante asociar el reclutamiento y la selección a la gestión de la cultura organizacional. Principalmente porque del conjunto de valores y creencias que guían el

comportamiento deseado de las personas puede inferir si uno va a encajar en ese ambiente laboral. El que se aprecien valores, por ejemplo, como flexibilidad laboral, diversidad, respeto por el individuo, honestidad -más allá de los tradicionales como, calidad o servicio al cliente- puede marcar la diferencia a la hora de atraer a los mejores candidatos.



La autora sostiene que, el aspecto de que la organización en primera instancia define que necesita (perfil); luego en base a esto se definen los candidatos necesarios los cuales serán su **objeto de deseo**, y luego deberá **conquistarlos**, atraerlos. Entonces frente a esto queda claro que un proceso de selección no sólo elige la empresa, también lo hace el postulante. La autora profundiza trayendo a los autores Milkovic y Boudreau quienes señalan que el reclutamiento no sólo es importante para la organización, sino que es un proceso de comunicación de dos canales, mencionando lo siguiente: “Los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado”. (Alles, Selección por competencias, 2006, pág. 103)

Como podemos leer, la autora menciona la importancia de establecer por ejemplo primordialmente la definición del perfil del puesto, ya que servirá de base para determinar los requerimientos de selección, que serán el conjunto de criterios contra el que se comparará a los candidatos para elegir al más adecuado. Además de esto, en una estrategia de reclutamiento y selección, es importante saber que hay que definir cómo se va a captar a los candidatos. Es decir, pensar cómo se va a “vender” la empresa, dónde se va a vender, con el fin de obtener el mayor número posible de personas interesadas en postularse para trabajar en nuestra organización con el perfil requerido.

Entender y organizar la función de selección como un sistema tiene muchas ventajas. Si además desde un enfoque estratégico por competencias, permitirá

aprovechar las ventajas de su interconexión con otros procesos de gestión, como la formación, la gestión de desempeño y otros como planteamos en el punto anterior. Esto es, si las competencias son las características diferenciadoras de éxito en el puesto, hemos de empezar buscando en las personas que incorporamos a la organización esas características a través del sistema de selección. El sistema de desarrollo y formación nos permitirá desarrollar aún más esas competencias, o completar las que vengan no tan desarrolladas. El sistema de gestión de desempeño nos servirá para hacer un balance de cómo va ese progreso de desarrollo y evaluar cómo se está manifestando en resultados en el trabajo. Al crear un sistema de selección basado en competencias cada competencia buscada es explorada en cada uno de los candidatos. Todos los candidatos están expuestos en cada fase al mismo número de entrevistas y otros elementos de selección. Los sistemas de selección presentan sus diferentes elementos y fases en una secuencia eficiente. Un buen sistema hace avanzar a los candidatos más prometedores a través del proceso, dejando fuera a aquellos que creemos tendrán bajas probabilidades de tener éxito en el puesto.

A continuación, iremos viendo los 20 pasos que propone la autora en la bibliografía (Alles, Selección por competencias, 2006, p. 174-177), la cual como dijimos anteriormente, nos permite programar todo el proceso completo y volverlo más eficiente.

INICIO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

1- Necesidad de cubrir una posición

Es importante mencionar que la misma área al que pertenece la posición es quién identifica la vacante que puede ser generada por la creación de un nuevo puesto o por el reemplazo.

2- Solicitud de personal

Es el mismo cliente interno quien demanda la necesidad del puesto a cubrir y desde ese momento los responsables de RR.HH. se encargan de seguir adelante con el proceso.

DEFINICION DEL PERFIL

3- Revisión de la descripción del puesto

Es importante plantear la descripción del puesto y hablar con el cliente interno para que nos comente todos los detalles a tener en cuenta, requisitos excluyentes y no excluyentes, competencias buscadas para el puesto.

4- Recolección de información sobre el perfil requerido

4.1. Análisis y Descripción de Puesto. Perfil del Puesto

El proceso de selección es la elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. Para esto, debe definirse de forma clara y precisa los puestos de trabajo a través de un análisis y descripción de los mismos. (Alles, Selección por competencias, 2006, p. 102)

El análisis y descripción del puesto, permitirá al selector conocer toda la información acerca del puesto de trabajo a cubrir. De esta forma antes de comenzar el proceso de búsqueda es fundamental tener bien en claro el detalle de cada una de las tareas que se deberá llevar a cabo en la posición y las competencias que deberá tener la persona que cubrirá la vacante.

Después dejaremos asentadas las competencias generales que todos deberán poseer en diferentes grados y las específicas que serán fundamentales y necesarias para cada puesto. A su vez, dentro de cada competencia tenemos una regla en donde se mide el grado de necesidad suficiente para cumplir con la misma.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos (competencias) y de conocimientos. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen que el perfil de una persona es adecuado para determinada actividad. Sin embargo, la metodología de competencias no tiene por objeto estudiar exhaustivamente el

perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización. (Alles, Selección por competencias, 2006, p. 150)

Es importante tener en cuenta que el perfil de selección por competencias es un documento que contiene la descripción, no solo del conjunto de requisitos definidos para el puesto, sino que también detalla las competencias puntuales que se estima debe tener una persona para desempeñarse de manera adecuada en el puesto descrito.

La mejor garantía de un efectivo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, siempre parte de la necesidad de definir el puesto como centro individual de trabajo. Pero los principales criterios de búsqueda y selección pasan a ser pautas estables de la personalidad, el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

PLANIFICACION DE UNA SELECCIÓN

5- Análisis sobre eventuales candidatos internos

Es importante tener en claro poder reclutar los mejores candidatos para cubrir la vacante que surge. Conociendo cuales son las características y habilidades necesarias, ver si existe posibilidad alguna de ser cubierta por candidato interno.

6- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

Importante hacer de público conocimiento para que los interesados puedan auto postularse, ya que algún colaborador podría ser potencial candidato para la nueva búsqueda.

7- Definición de las fuentes de reclutamiento externo

Es muy importante saber si haremos reclutamiento interno, externo o mixto. Una vez definido si será externo se comienza la convocatoria a través de los canales

correspondientes que estén a nuestro alcance que nos permita llegar a los potenciales candidatos (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras).

Para cerrar el tema la autora hace una síntesis diciendo: un buen selector deberá cuidar el equilibrio: al momento de planificar una búsqueda, o un conjunto de ellas, deberá tener en cuenta que disminuirá el riesgo si se aumentan los pasos de evaluación de candidatos, pero cada uno que se incorpore significará más tiempo y dinero, por lo tanto, los pasos deberán ser los necesarios: aquellos que permitan al cliente interno tomar una buena decisión (y a RRHH dar un buen asesoramiento), pero no demasiados, a fin de que la selección no sea muy lenta y, por ende, muy costosa. Si se contrató a una consultora se sugiere realizar un seguimiento permanente. Una buena idea es solicitar un plan de trabajo y estimación de fechas. (Alles, Selección por competencias, 2006, p. 204)

PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN

- 8- Recepción de candidaturas
- 9- Primera revisión de antecedentes

Es necesario el análisis de todos los currículum vitae. Realizar una preselección según requisitos excluyentes y no excluyentes definidos en la confección del perfil. Las variables utilizadas como criterio de filtro grueso deberán quedar consignadas para lograr mayor eficiencia.

10-Entrevistas

Normalmente se hacen rondas de entrevistas. Se presenta el puesto a cubrir. Definir preguntas que permitan reconocer las competencias dominantes, conocimientos y en que grados los mismos se relación con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona en relación a la búsqueda.

A- Perfil por competencias: elegir las más relevantes para poder enfocar la entrevista sobre estos aspectos.

B- Preguntas por competencias: tener preparadas 4 preguntas para evaluar competencias, en relación con el perfil y con las competencias relevantes.

C- Comportamientos observados: trabajaremos con

Consultar DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS, ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia.

Comparar en base al perfil de la posición para brindar información al cliente interno y pueda tomar una buena decisión.

11- Formación de candidaturas

Importante identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, ver aspectos económicos y las pretensiones de los postulantes, para que de esta manera sea una instancia que ayude a ir definiendo entre los distintos postulantes.

12- Confección de informes sobre finalistas

Es importante tener la información suficiente para ser entregada al cliente interno y el mismo pueda serle útil y suficiente que genere expectativas razonables sobre los finalistas elegidos. Armar un buen resumen comparativo para informar sobre los 3 o 4 candidatos más atractivos.

13- Presentación de finalistas al cliente interno

El cliente interno realizará las entrevistas con los finalistas, es importante que el especialista en RR.HH. este a disposición para apoyar cualquier necesidad que pueda surgir.

14- Elección del finalista por el cliente interno

Estar disposición del cliente interno para poder asesorar al momento de tomar la decisión, en base a la satisfacción que tenga con la búsqueda en sí y con el desarrollo del proceso en general.

EVALUACIONES ESPECÍFICAS

15-Evaluaciones específicas y psicológicas

De ser necesario evaluar sobre cuestiones técnicas específicas, normalmente se realizará un cuestionario que permita indagar aspectos relacionados al conocimiento. Se realizará en el transcurso de la misma entrevista si lo permite, o de lo contrario, con alguna otra evaluación adicional.

La evaluación psicológica es para profundizar en aspectos de personalidad, actitudes, potencial de desarrollo, entre otros.

INFORMACIÓN, NEGOCIACIÓN, OFERTA E INCORPORACIÓN

16- Negociación

El encargado de RR.HH. o directamente su nuevo jefe hablará del tema y llegarán a un acuerdo

17-Presentación de la oferta por escrito

Es importante implementarlo como una buena práctica que ayuda a dejar asentado lo que fue pautado oralmente.

18-Comunicación a postulantes fuera del proceso

Un detalle no menor, poder comunicarnos con todos aquellos que estén a la espera de una respuesta. Es importante hacerlo una vez recién que la nueva persona seleccionada ingresa a la organización.

19-Proceso de admisión

20-Inducción

La mejor manera de llegar a decisiones de selección sólidas es seguir un enfoque sistémico como lo planteamos anteriormente. Una vez tomada la decisión de cubrir una posición y se ha recolectado toda la información necesaria sobre el perfil, la persona encargada deberá planear como seguir organizando todos los elementos del proceso de una manera lógica, desde el reclutamiento y el filtrado que hacemos inicialmente hasta la toma de decisiones final, es decir, el proceso completo para

que nos ayude a enfocar y ubicarnos en la situación. Para ello hay que elegir métodos de obtención y reunión de información acerca de los candidatos. Estos métodos se convertirán en los elementos del proceso. Una vez elegidos, estos elementos han de ordenarse en una secuencia de modo que se procese la información de los candidatos de una manera eficiente y precisa.

En un proceso de reclutamiento y selección formal, paso a paso, cada persona involucrada en él, ya sea como entrevistador, administrador, reclutador o decisor entiende y asume su rol y responsabilidad. El proceso en general persigue incrementar la eficacia, mejorando la calidad y reduciendo la confusión. Del mismo modo, un proceso bien definido de reclutamiento y selección garantiza la selección del mejor nuevo empleado en el menor tiempo posible.

Finalizo mi aportación con una reflexión celebre de psicólogo, pedagogo y escritor Bernabé Tierno: “Nuestra actitud ante la vida no debe depender necesariamente del exterior, sino sobre todo de nuestro interior. Los seres humanos encerramos en nuestro interior toda posibilidad de respuesta y la capacidad de obrar, transformar y crear. De nosotros depende permitir que los acontecimientos, o el estado de ánimo influyan en nuestra conducta. Las situaciones no son, por sí mismas, ni positivas ni negativas. Somos nosotros quienes decidimos.”

Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional

La preparación del diagnóstico estará basada en orientar el proyecto, analizar y definir el problema identificado. El objetivo de esta instancia es observar, relevar y analizar la realidad de la organización de manera que podamos obtener un análisis efectivo, que nos permita reconocer las situaciones, problemas e ir descubriendo áreas de oportunidad para ser explotadas y aprovechadas. Es decir, analizar todos los aspectos implicados en el problema detectado y proponer soluciones.

El presente diagnóstico elaborado, se encuentra basado en el análisis de los datos recolectados por medio de los siguiente Instrumentos que fueron utilizados con dicho fin:

- Entrevistas sobre la experiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección
- Entrevistas informales abiertas y semi estructuradas a directivos de Mi Lugar S.A., entre ellos, a la representante legal de la institución, jefe y analista de recursos humanos, la directora y vicedirectora de uno de los centros educativos.
- Documentación de la empresa y del área de Recursos Humanos.

El análisis de los datos recolectados por medio de entrevistas, están basados en entrevistas realizadas a 11 empleados representativos de los distintos puestos y niveles organizacionales, que hayan participado en el proceso de Reclutamiento y Selección e ingresado a la institución en los últimos 2 años de la empresa Mi Lugar S.A.

N (universo de estudio) = 53.

n (muestreo intencional) = 11.



Una vez definida la forma en que realizaríamos el diagnóstico, avanzamos con la ejecución del mismo a través de los instrumentos mencionados, lo cual permitió concientizar a las diferentes partes involucradas sobre la situación actual, seguir mejorando la orientación del proyecto e intercambiar diferencias para llegar a acuerdos que permitan formular una propuesta acorde a las necesidades de la institución. Conforme a lo mencionado, a continuación, se presenta el diagnóstico organizacional basado en las entrevistas, observaciones y análisis realizado a diversos miembros del personal, entre ellos, pudimos conocer la situación general de la institución y detectar las necesidades y demandas de recursos humanos enfocándonos particularmente en el proceso de Reclutamiento y Selección que actualmente se implementa.

Desde la experiencia que cada persona entrevistada tuvo durante su proceso de selección obtuvimos información que nos permitió conocer la realidad y sugerencias consideradas de gran importancia para mejorar el mismo (Anexo III: Modelo Entrevistas). A continuación, un breve resumen de cada entrevista realizada a personas de diferentes puestos y antigüedad en la institución.

Un auxiliar de sala postulo que las instancias por las que pasó en su proceso de reclutamiento y selección fueron tres. El proceso fue claro y breve en donde se le brindó la información sobre la propuesta laboral (sueldo, monotributo, historia de la empresa, condiciones laborales, etc.). A su vez, manifestó que se dejara mejor especificado el tema del salario y también ahondar más sobre todo el trabajo de papelería que implica el puesto de trabajo.

La tutora de la sala manifestó en su discurso que pasó por tres instancias en su proceso, las cuales estuvieron conectadas entre sí por llamadas telefónicas y correos electrónicos en donde le permitieron estar informada del estado y avance de la situación. Valoró mucho la instancia en donde pudo participar de una entrevista con un referente directo de la institución ya que le permitió conocer más acerca de la misma. Además, reconoce que en las otras entrevistas pudo recibir mayor claridad en temas que consideraba importantes como el salario, el contrato y otros detalles del puesto a cubrir. Al mismo tiempo manifestó la necesidad de que en las entrevistas se profundice aún más en el alcance y responsabilidades del puesto.

Considera importante que se realicen con periodicidad encuestas de clima laboral y propone acerca del contrato psicológico, haciendo referencia que, si bien es algo implícito, el mismo cambia constantemente, por lo tanto, dice que sería bueno tener en claro las expectativas del empleado para con la institución y de la institución para con el empleado.

Un auxiliar de sala dice que paso por tres instancias en el proceso, y le fueron informando por teléfono que pasaba a nueva etapa. En cada instancia pudo experimentar calidez, simpatía y empatía. La comunicación fue muy clara y las preguntas que se realizaron eran específicas y acordes al puesto, por ejemplo: experiencia sobre discapacidad, los pacientes, sus patologías, modalidades de trabajo en la institución y sobre el sueldo. A su vez considera necesario reforzar el punto de hablar detalladamente sobre los pacientes, sus patologías y maneras específicas de trabajar en el día a día. Ya que todo esto afecta directamente a la parte psicológica y emocional del candidato y permitiría reconocer con mayor claridad miedos, virtudes, aspectos a reforzar, etc.

Una tutora de sala compartió que paso por cuatro instancias. La comunicación fue por teléfono y personalmente. Su incorporación a la institución fue gradual, ingreso como pasante siendo esta etapa muy gratificante ya que compartir con sus colegas con más experiencia le brindo ayuda y apoyo a su labor, por este motivo específico que es necesario que todos los que pasan por esta etapa para que así esté claro el rol a ocupar, el reglamento interno de la institución, cómo es el trabajo interdisciplinario en la institución y como es la población que se trabaja, la responsabilidad que se le confía en el puesto y por último el respeto entre los pares y con los directivos.

Una psicomotricista indico que paso por tres instancias, y dice que las mismas fueron con una comunicación clara, que le permitió sentirse a gusto ya que proporcionaban información sobre los horarios, sueldo, forma de trabajo, historia institucional.

Un tutor de sala informo que paso por tres instancias en su proceso las cuales fueron satisfactorias ya que respondieron a sus expectativas y le permitieron estar más informado sobre su nuevo rol dentro de la institución.

En la entrevista realizada con el profesor de arte nos comentó que fueron dos las instancias por las que pasó en su proceso, las mismas fueron enriquecedoras ya que recibió explicaciones sobre su puesto, como se trabaja y se asiste a cada paciente, sobre cómo sería la jornada de trabajo y el sueldo. Además, comentó que considera importante brindar cuál es la modalidad de trabajo con respecto a los temas de planificación e informes sobre las clases y alumnos. Por último, agregó la necesidad para mejorar el ambiente de trabajo, de adelantarse al entrevistado y ver sus potenciales comportamientos en el trabajo con grupos de pacientes y capacidad de trabajo en equipo con los colegas.

Otro tutor supo manifestar que su proceso consto de tres instancias, la comunicación fue grata y recibió buena información sobre el puesto a ocupar y sus responsabilidades, pero no así sobre las condiciones de contratación. Este colaborador considera que se podría mejorar la información que se brinda en referencia a la modalidad de trabajo, especificaciones y asesoramiento sobre el rol que se desea cubrir, etc.

La profesora de educación física nos comentó que paso por cuatro instancias, la comunicación fue telefónica directamente con los responsables del área de Recursos Humanos, los cuales fueron amables, claros y específicos con los temas y preguntas, además puedo participar de la observación de uno de los centros en donde puedo encontrarse con la realidad y recibir explicación como así también consultar inquietudes que iban surgiendo desde lo vivenciado. La docente considera importante que se aclare el tipo de población con la que se va a trabajar y la forma de contratación. En otro aspecto también califico como relevante que la instancia de observación se pueda hacer siempre y en lo posible en el lugar donde se encuentra el puesto a ocupar.

Otro auxiliar comenta que paso por dos instancias, las mismas fueron claras y precisas. Se le brindo información de la tarea a realizar, de la historia institucional y se explicó la modalidad de trabajo y de contratación. Y recomienda que sea muy importante no dejar pasar e informar siempre sobre toda la información acerca de la organización y sobre todo la forma de llevar a cabo las tareas diarias de los diferentes roles ya que para él fue de gran utilidad.

Una suplente de la dirección postuló que paso por dos instancias en su proceso de reclutamiento y selección. Considera que la entrevista careció de información necesaria para el desenvolvimiento del puesto por el cual fue contratada (tutora de sala), a pesar de que recibió todo el apoyo y contención de las autoridades del centro que evacuaron sus dudas. La información que recibió fue sobre su puesto en general y además información específica sobre los alumnos que tendría a cargo, como así también se le informó sobre la posibilidad de presentar proyectos relacionados a su puesto. Consideró de suma importancia dejar en claro a los entrevistados el compromiso, asistencia y responsabilidad con la que se necesita para con la institución y la capacitación constante.

Por último, evaluamos los resultados del diagnóstico lo cual nos permitió alcanzar un conocimiento de la situación actual de MI LUGAR S.A. y el grado de los problemas que queremos solucionar, como así también identificar los posibles cambios y beneficios que tendrá para la institución y sus colaboradores. A partir de la información obtenida por medio de las entrevistas, observamos que dicho proceso, si bien cumple la función básica que se necesita para incorporar personal y cubrir las vacantes que surgen permanentemente, el mismo, no ha sido definido con un marco estratégico que le permita a la institución reclutar e incorporar perfiles y talentos con las competencias requeridas y esperadas por la misma. El proceso de reclutamiento y selección actualmente no cuenta con un procedimiento formal con etapas claramente definidas, carece de instancias fundamentales para una selección exitosa de personal adecuado a los perfiles de puestos previamente definidos, y se encuentra fundamentado en un modelo tradicional de reclutamiento y selección, el cual no tiene en cuenta las competencias necesarias para cada posición al momento de seleccionar perfiles, siendo este último punto un factor clave en una organización, y más aún si es una organización que tiene como misión la prestación de servicios.

Si bien el proceso de Reclutamiento y Selección descrito ha sido escasamente desarrollado, y no está formalmente documentado como procedimiento de gestión institucional, desde el área de recursos humanos se ha trabajado en el análisis y descripción de puestos desde un enfoque tradicional y no por competencias. En este sentido, se ha consolidado un manual de roles y funciones con la descripción de cada puesto que especifica tareas, formación académica, responsabilidades y

obligaciones requeridas, pero no consideran las competencias necesarias para un desempeño adecuado en las diferentes posiciones.

A partir de las entrevistas realizadas a la representante legal de la institución, jefe y analista de recursos humanos, directora y vice directora de la institución, notamos un gran interés en el trabajo de intervención y un gran apoyo de las mismas, ya que tanto desde el equipo de recursos humanos como desde la dirección pueden visualizar la necesidad de mejorar dicho proceso para contar en un futuro con una dotación de personal que permita un desarrollo más eficiente de la organización prestando servicios de mayor calidad a los pacientes, comenzando por fijar, y establecer las competencias requeridas en la Institución, para luego establecerlas como base del proceso de reclutamiento y selección.

Respecto a la información obtenida mediante estas entrevistas con los directivos, todas las partes mencionadas, manifestaron de común acuerdo que el proceso de reclutamiento y selección que actualmente se implementa, no logra incorporar colaboradores con perfiles que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para desarrollarse de manera exitosa en los puestos de trabajo para los cuales son seleccionados.

Consideran que en una institución que ofrece servicios tales como los que se prestan en Mi Lugar S.A., es de gran relevancia para asegurar el éxito organizacional, contar con perfiles que tengan las competencias adecuadas para brindar dicho servicio. Por lo cual, todo el equipo directivo manifiesta la necesidad de incorporar colaboradores haciendo foco en las competencias que cada uno tiene desde el inicio del proceso de reclutamiento y selección para luego asegurar dichas competencias en el futuro desempeño.

Buscamos que este diagnóstico organizacional constituya una descripción, una explicación, hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo- en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a

partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse- a partir de ella- otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional. (Rodríguez, 2005, p.32)

En base a la información recolectada y detallada anteriormente, podemos reconocer que todos los entrevistados participaron de un mínimo de dos instancias, pero la mayoría participo de tres; y en algunos casos de cinco. Respecto a la comunicación entre cada instancia las personas han mencionado que ha sido muy clara, precisa, cordial y cálida.

En cuanto a cómo se sintieron con el contenido de las entrevistas y con los diferentes entrevistadores referentes de la institución, hubo una respuesta favorable al respecto. La mayoría expresó sentirse cómodo durante sus entrevistas y consideraron muy enriquecedor el poder tener un contacto más cercano con la institución a través de su entrevistador.

Muchos de los participantes de las entrevistas aseguran haber contado con la información necesaria de la Institución y una descripción general del puesto de trabajo para el cual se estaban postulando, pudiendo evacuar dudas que se genera frente a la incertidumbre de un nuevo puesto de trabajo. No obstante, también varios mencionaron que sería necesario se brinde en estas instancias mayor información sobre el perfil específico de la organización en general y una descripción más precisa de la tarea a realizar en el puesto a cubrir.

En este sentido, todos los participantes manifestaron la importancia de que en cada entrevista se debería tomar el tiempo necesario para explicar cómo será el trabajo a realizar en su totalidad, no solo deteniéndose en aspectos generales, sino que hacer foco en todos los aspectos particulares del mismo, describiendo el rol, las funciones a desempeñar y el tipo de población que tendrán como alumnos/pacientes, el acompañamiento y la atención permanente requerida para los mismos, teniendo en cuenta no solo los aspectos positivos del puesto a cubrir sino que aquellas situaciones difíciles y obstáculos propios del trabajo en una institución especialista en discapacidad. Respecto a este punto, se manifestó la necesidad de abarcar no

solo aquellos aspectos profesionales y de formación requeridos por el puesto, sino que también se debería transmitir las competencias y comportamientos necesarios para el mismo, como por ejemplo la necesidad de una verdadera vocación por el servicio, para que cada uno tenga un mayor grado de conciencia de lo que se enfrentará al trabajar en una institución como Mi Lugar.

En general todos los entrevistados manifiestan que, durante su proceso de selección, no siempre las expectativas que la institución tenía fueron transmitidas correctamente.

Respecto a este tema, pudimos entender lo relevante que es transmitir con claridad y transparencia las expectativas de cada una de las partes en el proceso de selección, permitiendo que el potencial empleado aumente su nivel de información, que lo ayude a proyectarse en su futuro puesto. También es de suma importancia conocer el reglamento interno, el espíritu y la forma en la que se trabaja, por ejemplo, el trabajo en equipo es fundamental y muy necesario, es una forma habitual de trabajar así en esta institución.

Con los datos obtenidos del análisis individual de cada persona de las diferentes áreas, y el cruce de ellos, se puede observar que en algunos casos se observan algunas diferencias, por ejemplo, que se brindó más información respecto al puesto de trabajo, mientras que en otros casos no recibieron dicha información.

Como propuesta de mejora, los entrevistados mencionaron los siguientes puntos: la definición clara de los puestos de trabajo, transparencia al momento de transmitir las condiciones de trabajo que implica el puesto al cual se postulan, más información respecto a la empresa, organización del trabajo. La comunicación institucional muestra falencias también, es descripta como escasa y ambivalente, predominan las órdenes y contra órdenes. En relación al conocimiento que tienen sobre la empresa, coinciden en que no tienen la información suficiente, nunca les fue brindada en su totalidad. Con el paso del tiempo fueron conociendo algunos aspectos a medida que iban preguntando; lo mismo ocurrió con la información referente a normas de conducta internas, horarios, licencias, no recibieron información y con el paso del tiempo fueron evacuando las dudas.

La comunicación es la base de procesos básicos como el planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles, y el control. Cuando la comunicación es eficaz, mejora el desempeño de los colaboradores y éstos sienten una mayor satisfacción laboral, entre otras razones, porque comprenden mejor sus tareas, saben qué se espera de ellas y se sienten más involucrados.

Por último, La documentación de la empresa y del área de Recursos Humanos nos permitió conocer la implementación y el desarrollo que se está llevando a cabo actualmente en el proceso de reclutamiento y selección de la institución. La misma cuenta con varios documentos, por ejemplo: manuales de roles y funciones, Reglamento, información y operativa funcional y manual con pasos e instancias del proceso de selección (actual proceso con una breve descripción).

Estos documentos fueron establecidos desde un enfoque clásico y tradicional, por lo que, desde nuestra propuesta, consideramos que es necesario actualizarlos teniendo en cuenta la realidad de la institución. Será necesario rever y trabajar sobre dicha información con la cual ya contamos, de manera que se desarrolle e implemente lo propuesto en este trabajo de intervención basado desde una gestión por competencias a fin de que el área y la institución comiencen a implementar y a trabajar con un proceso formalizado conforme a las necesidades de la institución, de modo que permita una provisión adecuada de personal seleccionando aquellos candidatos con las competencias requeridas en cada puesto. Definiendo el conjunto de competencias genéricas que serán la base no solo de dicho proceso, sino también una guía para el desempeño y formación de los empleados de la institución. Por esta razón y habiendo detectado las falencias y necesidades del proceso de Reclutamiento y Selección que actualmente es implementado por el área de recursos humanos, consideramos que la intervención que realizaremos es de gran importancia ya que la propuesta que ofreceremos permitirá formalizar y profesionalizar el proceso mencionado permitiendo una política de desarrollo y crecimiento estratégico e integral de la institución.

En ello radica la importancia de la definición de políticas claras de trabajo, dado que no solo guían el quehacer diario, sino también lo hacen reflejando la cultura y valores organizacionales, intentando establecerlos en cada área y puesto de trabajo.

En los trabajadores descansa la mayor parte del éxito en los retos que la organización se plantea tanto a corto, como a mediano plazo; para el cumplimiento de los mismos es necesario contar con los mecanismos que garanticen el desarrollo y aprovechamiento del potencial de los empleados.

De acuerdo a lo que se realiza hoy en la empresa a nivel recursos humanos, el área debería tener un proceso formal de reclutamiento y selección, para que sean óptimos los resultados y poder trabajar estratégicamente a nivel organizacional. RRHH debería exigir el cumplimiento de este proceso e involucrar más a los diferentes niveles directivos.

La falta de personal suficiente en el área de RRHH, hizo que el área pierda credibilidad y confianza. No había tiempo para abarcar todos los aspectos afines al área, y fue así como se descuidaron las tareas del mismo y pasaron a realizarse las tareas en orden de prioridades según la urgencia.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado y los resultados del diagnóstico organizacional se considera necesaria la confección de un Proceso de Reclutamiento y selección, se puede visualizar la necesidad de mejorar dicho proceso para contar en un futuro con una dotación de personal que permita un desarrollo más eficiente de la organización prestando servicios de mayor calidad a los pacientes.

Capítulo V: Situación Problemática

En base al diagnóstico relevado, pudimos detectar que uno de los problemas más importantes que se identifican en la organización, es la dificultad para seleccionar e incorporar perfiles de colaboradores que cumplan con los requisitos, habilidades y competencias que se espera estos tengan al momento de desarrollarse en sus puestos de trabajo.

Esta dificultad viene sujeta a la ausencia de un programa estratégico de reclutamiento y selección de personal que impide que los colaboradores que se incorporan a la institución cumplan con los requisitos de conocimientos y competencias necesarios para alcanzar un desempeño exitoso en sus puestos para los cuales son reclutados.

Si bien desde el departamento de recursos humanos se ha venido desarrollando un proceso de reclutamiento y selección, y se ha trabajado en el análisis y descripción de los puestos, ambos procesos han sido desarrollados mediante el método tradicional, en el cual solo fueron definidos los requisitos técnicos, tareas específicas, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo, pero no se encuentran definidas las habilidades, capacidades, y comportamientos requeridos, es decir que no cuentan con la definición de un modelo de competencias que les asegure elegir los perfiles más adecuados para incorporar a cada puesto, teniendo en cuenta las particularidades que caracteriza el tipo de servicio que presta la institución.

Colaboradores poco capacitados y con falta no solo de conocimiento técnico sino también de habilidades y competencias necesarias, generan errores e ineficiencias que repercuten en la calidad del servicio brindado, lo cual es aun mas crítico en una organización como Mi Lugar donde su producto, es la prestación de un servicio y el éxito depende de la buena calidad del mismo. Por tal motivo, es necesario que exista una forma estratégica y eficaz de reunir a los mejores perfiles posibles para el éxito de la institución.

La forma en que las personas trabajan y el nivel de dominio de competencias que cada una tiene, determina en gran medida la calidad del servicio brindado por la institución. Por lo que la importancia estratégica que adquiere el proceso de incorporación de personal mediante el cual que se elige a los colaboradores, es clave para alcanzar los resultados esperados por la institución.

Basándose en esta situación problemática identificada, a continuación, desarrollaremos nuestra propuesta de intervención la cual consiste en desarrollar un modelo de competencias el cual se utilizará para redefinir las descripciones de cada uno de los puestos, basándolo en dicho modelo. Una vez actualizadas las descripciones, se procederá a redefinir y formalizar el proceso de selección por competencias mediante la construcción de un manual.

Capítulo VI: Propuesta de Intervención

Frente a la situación problemática relevada en el diagnóstico realizado, se identifica la necesidad de optimizar el proceso de reclutamiento y selección utilizado en la actualidad basándolo en un modelo de competencias que especifique tanto los conocimientos como las habilidades y comportamientos requeridos por Mi Lugar S.A.

Como respuesta a la problemática identificada, nuestra propuesta de intervención consiste en el desarrollo de un nuevo modelo de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo de gestión de recursos humanos diferente al modelo tradicional utilizado hasta el momento por la institución. El modelo que proponemos, es un modelo de gestión por competencias, el cual permite redefinir de forma estratégica la incorporación de personal a la organización, optimizando dicho proceso y asegurando que la dotación de personal que ingrese a Mi Lugar S.A, reúna no solo los conocimientos, sino también las habilidades y competencias que el perfil de cada puesto y de la organización en general requieren para realizar sus actividades de manera exitosa y alcanzar así los resultados esperados.

De esta manera, para alcanzar el objetivo de nuestra propuesta utilizamos como recursos el desarrollo de las siguientes herramientas e instrumentos de gestión de recursos humanos:

- Diccionario de competencias
- Análisis y descripción de puesto basado en el modelo de competencias
- Manual de reclutamiento y selección por competencias.

4.1 Diccionario de Competencias

Teniendo en cuenta la situación actual de Mi Lugar S.A., que hasta el momento de nuestra intervención solo ha trabajado con un modelo tradicional de recursos humanos y nuestra propuesta tiene como principal objetivo la optimización del proceso de reclutamiento y selección a través de un nuevo modelo de gestión del mismo, fue necesario comenzar en primer lugar desarrollando el modelo de gestión por competencias adecuado para la Institución.

Era necesario definir el modelo de competencias que permita alinear de manera integral todos los procesos de RR.HH. comenzando en nuestra propuesta, por el proceso de reclutamiento y selección abarcado en nuestro trabajo.

Este modelo de competencias, al cual la autora Martha Alles hace referencia como “*diccionario de competencias*”, consiste en un documento en el que se encuentran descritas las competencias básicas requeridas por una organización. Esta descripción consiste en establecer la definición de cada competencia y una escala de nivel de dominio de las mismas. Tal como mencionamos, este modelo servirá en primer lugar como base para adaptar los análisis y descripciones de cada puesto, logrando un proceso de reclutamiento y selección estratégico, que asegure una provisión adecuada de personal, generando como resultado, la cobertura de puestos vacantes con aquellos candidatos que reúnan las competencias genéricas y específicas definidas en dicho modelo (*Anexo I: “Diccionario de Competencias Mi Lugar S.A.”*).

En toda organización, el diccionario o modelo de competencias, debe ser una herramienta que permita alinear el proceso de incorporación de personas de la institución, bajo el mismo eje que el resto de los procesos de gestión de las personas.

El primer paso de este desarrollo consistió en definir junto a diferentes miembros de Mi Lugar S.A, las competencias básicas y críticas requeridas, construyendo de este modo el Diccionario de Competencia, basando el mismo en las necesidades reales de la institución, la cultura organizacional y los requisitos específicos de cada puesto

de trabajo, estableciendo de esta forma la base para redefinir luego las descripciones de cada puesto y formalizar el nuevo proceso de reclutamiento y selección, plasmándolo en un manual de selección por competencias.

Como resultado de este trabajo, desarrollamos a continuación el Diccionario de Competencias, el cual se encuentra constituido por la descripción de cada una de las competencias definidas en conjunto con al equipo de RR.HH., directivos y expertos técnicos de la Institución, y los niveles y grados de dominios especificados para cada una.



- 2017 -

Introducción

Objetivos

Diccionario de Competencias

Que son las Competencias

Niveles y Grados

Competencias Genéricas

- *Compromiso y orientación a resultados*
- *Flexibilidad y Adaptación al cambio*
- *Integridad y Confiabilidad*
- *Trabajo en equipo*
- *Orientación al servicio*

Competencias Específicas

- *Creatividad e Innovación*
- *Comunicación efectiva*
- *Manejo de situaciones de stress*
- *Gestión Pedagógica*
- *Planificación y organización*
- *Iniciativa y Proactividad:*
- *Orientación al cliente amable y cálida*

Competencias Directivas

- *Liderazgo*
- *Análisis y toma de decisiones*

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias consiste en implementar un nuevo estilo de dirección con el objetivo de gestionar los procesos de recursos humanos de una manera integral y efectiva, alineando de esta forma todos los subsistemas del área a un mismo modelo de competencias definidas por la organización con una visión estratégica.

El primer paso para instaurar este modelo de gestión, es identificar aquellas competencias claves de la organización definiendo el diccionario de competencias que conformará la base del nuevo modelo de gestión. Una vez identificadas y definidas las competencias estratégicas de la organización se definen los grados o niveles que establecerán cuáles son los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos en la organización para tales competencias.

Definido el modelo de competencias base, para alcanzar resultados exitosos, el próximo paso será integrar y alinear toda la gestión de Recursos humanos rediseñando cada uno de los sub-sistemas: selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo compensaciones, entre otros.

Bajo este marco introductorio y habiendo sido validado tanto por RRHH como por la Dirección de la Institución Mi Lugar, el presente Diccionario de Competencias establece y define las competencias claves requeridas por la organización, las cuales constituyen el eje al cual deberán ser alineados todos los procesos de Recursos Humanos y la guía para el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores miembros de la institución.

Objetivos

El presente Diccionario de Competencias se define con el objetivo de poder seleccionar, gestionar, acompañar y desarrollar los recursos humanos con una clara orientación a lo que la empresa espera de toda persona que integre el equipo de trabajo “Centro Mi Lugar”.

- Unificar criterios comunes en que permitan alinear la gestión de los procesos de Selección e Inducción, Capacitación, Desarrollo, Evaluación de Desempeño y Promociones de todo el Personal que integra la empresa.
- Optimizar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos, adecuándola a los objetivos institucionales que persigue la organización. -
- Tomar decisiones con relación a la gente de manera objetiva y con criterios homogéneos.

Diccionario de Competencias

Con el propósito de Implementar un modelo de gestión de las personas integral, orientada a unificar y efectivizar los procesos de Recursos Humanos, en el presente documento se define el modelo de competencias requeridas por Mi Lugar.

“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.” Martha Alles – Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por competencias -pág. 96.

Las competencias representan el “como” debemos trabajar, actuar y comportarnos para lograr un buen desempeño alcanzando los objetivos de la organización. Son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debemos poner en práctica para alcanzar un nivel de desempeño exitoso y lograr los resultados que nos proponemos

Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, Aptitudes, Rasgos de Personalidad y Conocimientos Adquiridos.

Continuando con clasificación mencionada en la bibliografía citada, el presente diccionario identifica tres tipos de competencias:

- 1- Competencias Organizacionales Cardinales / Genéricas** que deben ser comunes a todos los puestos de la empresa, independientemente de la jerarquía y responsabilidad que ocupen. Competencias transversales que se han definido como necesarias para todos los trabajadores y trabajadoras de la institución.

2- Competencias Directivas: Son aquellas que se han definido como propias de quienes ejercen roles de jefatura (Liderazgo)

3- Competencias Específicas de cada nivel/ posición. Son aquellas competencias funcionales que están directamente relacionadas con la función específica del trabajador dentro de la institución, lo que no necesariamente se encontrarán todas presentes en cada uno de los cargos definidos.

Para cada una de estas Competencias se definirán **Indicadores de Comportamiento** con el propósito de poder observar el nivel de dominio que cada colaborador tiene mediante el proceso de evaluación de desempeño el cual será la base para el desarrollo posterior de cada miembro de la institución.

Para realizar la evaluación mencionada, es requisito fundamental definir la **escala de calificación** en los cual ser serán enmarcados los indicadores de comportamiento y el nivel o grado de dominio requerido para cada posición.

Escala de Calificación. Grados y niveles.

Cada una de las competencias admite cinco niveles en su desarrollo, desde el nivel más básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (5). Cada competencia contiene una serie de conductas observables y medibles. De este modo cada perfil de cargo se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	El colaborador supera de manera notable el nivel de dominio esperado de la competencia y constituye un modelo de rol a seguir respecto a la misma
SUPERA AMPLIAMENTE	El desempeño del colaborador supera de manera evidente el nivel esperado y constituye un desempeño valorado por la institución
CUMPLE PLENAMENTE	El desempeño del colaborador alcanza el nivel de dominio de la competencia requerido y esperado para su posición.
NECESITA MEJORAR	El colaborador no alcanza el nivel de dominio de la competencia requerido y esperado. Se requiere un plan de acción para modificar su comportamiento y conductas que mejoren su desempeño.
NO SATISFACTORIO	El colaborador no tiene dominio de la competencia y sus comportamientos y conductas están visiblemente alejadas del nivel esperado

Es muy importante tener en cuenta que este manual es dinámico, flexible y que deberá revisarse y actualizarse, al menos una vez al año, para corroborar que la gestión del Personal esté orientada adecuadamente.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Independientemente del puesto ocupe en la organización, todo el personal que ingrese a la Institución deberá reunir las siguientes competencias centrales, alcanzando los niveles de desempeño requeridos para el puesto de trabajo conforme a lo definido para el mismo en el manual de descripción de puestos.

- 1- Compromiso y orientación a resultados
- 2- Flexibilidad y Adaptación al cambio
- 3- Trabajo en equipo
- 4- Integridad y confiabilidad
- 5- Orientación al servicio

- **Compromiso y orientación a resultados:**

Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y fines organizacionales; actuando de manera activa y planificada para alcanzar las metas y objetivos institucionales acordados.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Realiza sus tareas con un alto nivel de calidad y eficiencia que le permite resolver obstáculos y problemas superando los objetivos complejos y desafiantes en los plazos establecidos.
SUPERA AMPLIAMENTE	Realiza sus tareas de manera eficiente y con un nivel de calidad que supera el esperado. Monitorea avances y detecta oportunidades de mejora que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos.
CUMPLE PLENAMENTE	Realiza sus tareas de manera responsable alcanzando los resultados esperados. Demuestra compromiso y logra alcanzar los objetivos asegurando su cumplimiento en los plazos acordados
NECESITA MEJORAR	Realiza sus tareas conforme a lo establecido, pero no logra alcanzar los resultados esperados. Necesita ayuda y orientación frecuente para cumplir con los objetivos en los tiempos previstos y con el nivel de calidad esperado.
NO SATISFACTORIO	Incumple plazos definidos, comete frecuentes errores y el resultado de la tarea no le permite alcanzar las metas y objetivos acordados con la institución.

- **Flexibilidad y Adaptación al cambio:**

Capacidad de responder oportunamente y adaptarse fácilmente a situaciones diversas y cambiantes que se presenten en el entorno de trabajo. Esto implica adaptar y modificar las propias conductas y formas de trabajo en torno a nuevas tareas, desafíos, personas y equipos, valorando diferentes puntos de vistas y promoviendo e incorporando nuevas acciones y formas de trabajo a medida que la situación cambiante lo requiera.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Adapta con facilidad sus propias ideas y conductas ante nuevas situaciones y contextos. Maneja y controla situaciones de incertidumbre y cambio, siendo capaz de proponer, impulsar e implementar nuevas formas de trabajo, facilitando la comprensión y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.
SUPERA AMPLIAMENTE	Se adapta con facilidad a situaciones cambiantes y promueve las acciones necesarias para introducir cambios en la forma de trabajar para mejorar la respuesta a los nuevos requerimientos de la organización y su nuevo entorno.
CUMPLE PLENAMENTE	Logra adecuar sus acciones y conducta a situaciones cambiantes para alcanzar los objetivos respetando las orientaciones que se le entreguen, como también las normas y procedimientos definidos por la institución.
NECESITA MEJORAR	Tiene dificultad para comprender cambios de contextos y nuevas situaciones. Los cambios le provocan desánimo y no logra adaptarse con facilidad a los mismos teniendo dificultad para valorar diferentes posturas e incorporar nuevas formas de trabajo.
NO SATISFACTORIO	Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o ámbitos cambiantes que se presentan. Se enfrenta a los cambios con actitud negativa y su postura es rígida ante la necesidad de incorporar nuevas formas de trabajo que permitan responder a las necesidades de un entorno cambiante

- **Trabajo en equipo:**

Capacidad de trabajar en colaboración con otros, compartiendo información útil y relevante que contribuya al logro de objetivos compartidos, trabajando de manera conjunta y respetando la diversidad de opiniones reconociendo las capacidades y habilidades de los demás profesionales de trabajo y equipo directivo.

Niveles de Desempeño	Descriptor de Nivel
EXCELENTE	Facilita la integración de otros promoviendo un espíritu de equipo y generando espacios de trabajo en conjunto para lograr mayores resultados. Se caracteriza por ponerse en el lugar de otros siendo sensible a las necesidades y características de sus compañeros, establece vínculos basados en la mutua confianza y sostenible en el tiempo
SUPERA AMPLIAMENTE	Disfruta de los logros alcanzados en equipo y promueve un clima de cooperación e integración colaborando de manera proactiva con sus compañeros. Construye vínculos sólidos y entiende la diversidad como una ventaja para alcanzar mayores resultados
CUMPLE PLENAMENTE	Es flexible para interactuar con equipos diversos, se involucra y colabora de manera espontánea, enriquecedora y auténtica para lograr las metas y objetivos compartidos
NECESITA MEJORAR	Tiene dificultades para adaptarse al grupo y sostiene posiciones rígidas que no contribuyen al accionar del equipo.
NO SATISFACTORIO	Tiene actitudes individualistas y su trabajo no persigue objetivos grupales ya que antepone sus intereses personales por encima de los del equipo. No brinda aportes al equipo ni le preocupa escuchar ni ponerse en el lugar del otro

- **Integridad y Confiabilidad**

Capacidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Implica estar comprometido con la honestidad y la confianza en la forma de actuar y saber asumir la responsabilidad de los propios errores en las diferentes situaciones que pueden presentarse.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	<p>Es un referente en materia de integridad tanto para sus pacientes como para sus compañeros de equipos. Orienta tanto su trabajo como su propia en base a la confianza y honestidad.</p> <p>Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los pacientes y sus compañeros de equipo. Induce a otros a actuar de manera confiable y honesta.</p>
SUPERA AMPLIAMENTE	<p>Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva actuando en consecuencia, siendo fiel a sus ideas y principios de honestidad, respeto y confianza. Demuestra coherencia entre sus palabras y acciones, admitiendo sus errores cuando se equivoca y actúa en consecuencia.</p>
CUMPLE PLENAMENTE	<p>Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la honestidad.</p> <p>Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente y trata de no generar falsas expectativas cumpliendo lo que promete.</p>
NECESITA MEJORAR	<p>Es abierto y honesto en las relaciones laborales, pero no siempre manifiesta coherencia entre lo que dice y hace. Cuando se equivoca no suele admitir sus errores y trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias</p>
NO SATISFACTORIO	<p>No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. Transmite un doble discurso, promueve ideas y actúa en otra dirección.</p> <p>Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto</p> <p>Le cuesta admitir sus errores y en ocasiones prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores de la confianza y la honestidad</p>

- **Actitud de servicio**

Capacidad de detectar, conocer y satisfacer las necesidades de los pacientes, familiares y compañeros de trabajo. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada. La orientación al servicio incluye estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los alumnos y de estar comprometido con la mejora continua.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Se anticipa a las expectativas y demandas de los pacientes y compañeros de trabajo en cuanto al servicio que brinda la institución. Escucha y muestra empatía sincera con los demás, desarrollando respuestas y soluciones duraderas valoradas por sus clientes. Constituye un modelo a seguir y es reconocido por sus compañeros de trabajo como referente en relación al compromiso con la calidad del servicio que se brinda.
SUPERA AMPLIAMENTE	Mantiene una total disponibilidad con relación a los pacientes y compañeros de trabajo, superando los estándares de calidad de servicio establecidos por la institución. Actúa optimizando el tiempo y forma del servicio brindado y se preocupa permanentemente por la satisfacción de las necesidades y demandas de sus pacientes.
CUMPLE PLENAMENTE	Se preocupa por la calidad de servicio que los pacientes esperan y reciben. Busca dar respuesta inmediata a las necesidades y demandas de los mismos, asegurando su satisfacción y preocupándose por mejorar continuamente los estándares de calidad del servicio brindado por la institución.
NECESITA MEJORAR	Se encuentra disponible para consultas y reclamos del servicio brindado, pero frente a las demandas y necesidades de los pacientes, ofrece solo respuestas estándares para cumplir con los reglamentos y políticas de la institución asegurando solo los niveles mínimos de calidad de servicio al cliente.
NO SATISFACTORIO	No es capaz de identificar las necesidades y demandas de los pacientes ni de sus compañeros, es poco atento y no brinda respuestas adecuadas en tiempo y forma.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

A continuación, se desarrollan las competencias específicas que deberá tener cada colaborador, dependiendo del puesto de trabajo que ocupe en la institución. El nivel de dominio esperado para cada posición se encuentra definido en el manual de descripción de puestos.

- 1- *Creatividad e Innovación*
- 2- *Comunicación efectiva*
- 3- *Manejo de situaciones de stress*
- 4- *Gestión Pedagógica*
- 5- *Planificación y organización*
- 6- *Iniciativa y Proactividad:*
- 7- *Orientación al cliente amable y cálida*

- **Creatividad e Innovación**

Capacidad para generar soluciones novedosas y aplicables que agreguen valor a sus tareas y responsabilidades, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica proponer ideas nuevas y diferentes para solucionar problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, de los clientes de la institución en general.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Frente a problemas y nuevas situaciones, diseña soluciones creativas, no tradicionales con estructuras dinámicas que permite una mejor resolución de las mismas. Busca e investiga activamente nuevas formas de trabajo y de hacer las cosas promoviendo este espíritu en otros.
SUPERA AMPLIAMENTE	Propone nuevas alternativas novedosas y creativas que generan valor ante la resolución de problemas y situaciones complejas y promueve un ambiente donde surgen soluciones novedosas. Acepta con amplitud u mente abierta las diferentes propuestas innovadoras de otros y
CUMPLE PLENAMENTE	Busca agregar valor a sus tareas y responsabilidades mediante ideas novedosas y aplicables. Es curioso y propone nuevas formas de trabajo y de hacer las cosas. Genera nuevas ideas con entusiasmo para resolver problemas y nuevas situaciones que se presentan.
NECESITA MEJORAR	Se conforma con las formas existentes de trabajo. No genera nuevas para innovar ni genera nuevas propuestas para mejorar las tareas que realiza.
NO SATISFACTORIO	Trabaja de forma mecánica y rutinaria. Repite Se aferra a modos de hacer y pensar tradicionales y muestra una actitud negativa frente a la necesidad de y proponer nuevas formas de trabajo que permitan generar soluciones novedosas e innovadoras a problemas o nuevas situaciones que se presentan

- **Comunicación efectiva**

Habilidad para intercambiar ideas e información con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, de manera oportuna. Considera las necesidades de su interlocutor y el impacto puede tener en este, verificando la comprensión de sus mensajes. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y escuchar activamente al interlocutor.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Logra generar un impacto en el interlocutor a través de su modo para comunicar ideas e información. Escoge argumentos adecuados e interpreta con exactitud lo que otros quieren decir. Logra una inmediata conexión con los demás y tiene facilidad para expresarse en público, utilizando un vocabulario apropiado y con poder de convicción.
SUPERA AMPLIAMENTE	Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta asegurando que la misma sea confiable. Transmite sus ideas e información eligiendo el medio adecuado ajustando su estilo al contexto o interlocutor y en los procesos de intercambio de información logra hacer foco en lo importante evitando distorsiones en la comunicación.
CUMPLE PLENAMENTE	Expresa sus ideas de manera clara y precisa en el momento oportuno. Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa y escucha de manera activa poniéndose en lugar del otro.
NECESITA MEJORAR	Manifiesta tener las ideas claras, pero tiene dificultad para transmitirlos de manera oportuna. Le cuesta desenvolverse en diferentes ámbitos sociales y no demuestra empatía adecuada frente a sus interlocutores.
NO SATISFACTORIO	No facilita la conversación. Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer. Es confuso con la información que transmite o bien transmite información no confiable. No se preocupa por escuchar ni ponerse en el lugar del otro.

- **Manejo de situaciones de stress**

Habilidad para mantener el desempeño esperado ante situaciones de alta demanda, tensión o conflicto. Logra mantener su eficiencia ante la acumulación de tareas o responsabilidades, o frente a situaciones críticas generada por la condición de los pacientes, brindando respuestas controladas ante las mismas.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Administra exitosamente múltiples situaciones de presión, manteniendo en todos los casos un alto nivel de efectividad no solo personal sino también de su equipo. Ante situaciones críticas, exigente o de alta demanda de los pacientes, desarrolla estrategias de acción y recurre a sus redes de colaboración para mantener su nivel de desempeño y el de su equipo
SUPERA AMPLIAMENTE	Frente a situaciones de presión, es capaz de establecer prioridades que le permitan ajustar los tiempos a las necesidades de su puesto de trabajo. Demuestra flexibilidad de criterio ante situaciones de tensión o alta demanda de los pacientes, planteando alternativas de acción que le permitan cumplir con el nivel de desempeño esperado ante estas situaciones.
CUMPLE PLENAMENTE	Mantiene su nivel de desempeño ante situaciones de alta demanda, exigentes o de conflicto. Logra cumplir con todas las tareas de su trabajo en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, acumulación de tareas, o situaciones críticas presentadas por los pacientes y familias.
NECESITA MEJORAR	En situaciones críticas, de presión o de conflicto no siempre logra realizar las tareas de su puesto de trabajo de manera eficiente. Su desempeño disminuye en situaciones críticas o de mucha exigencia por parte de los pacientes y familias.
NO SATISFACTORIO	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, ya sea por tiempo, exigencia, o situaciones críticas y de alta demanda de los pacientes y sus familias. Esto le impide mantener su nivel de eficiencia en sus tareas y responder adecuadamente frente a estas situaciones

- **Gestión Pedagógica**

Orienta su trabajo a la generación de aprendizajes significativos y de calidad para los alumnos. Implica implementar los procesos de enseñanza y aprendizaje especificados por la institución y promover nuevos métodos, procedimientos e instrumentos orientados al desarrollo intelectual y socioemocional de los pacientes.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Diseña y propone, en el marco de las orientaciones institucionales, nuevas metodologías, materiales, procedimientos e instrumentos de apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Evalúa el impacto de las distintas estrategias y propone mejoras en su implementación. Prepara y orienta en forma sistemática y permanente a los responsables de la implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje.
SUPERA AMPLIAMENTE	Asegura la implementación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, adecuándolos a las necesidades propias y específicas de sus pacientes. Asegura las condiciones para asegurar el aprendizaje de los alumnos y promueve actividades educativas, manteniendo una relación afectiva, cálida y permanente con cada uno de los pacientes en los distintos momentos de la jornada diaria.
CUMPLE PLENAMENTE	Implementa los procesos de enseñanza y aprendizaje contenidos en la planificación institucional. Realiza y evalúa el desarrollo de las actividades, considerando los requerimientos técnicos de los establecimientos. Retroalimenta la planificación de las actividades diarias, orientadas al desarrollo intelectual y socioemocional de los pacientes
NECESITA MEJORAR	Se esfuerza por implementar procesos de enseñanza y aprendizaje significativo, pero no siempre logra mantenerse alineado a la planificación institucional. No tiene en cuenta los requerimientos técnicos de los establecimientos al momento de planificar sus actividades.

NO SATISFACTORIO	Su proceso de enseñanza no logra un aprendizaje significativo de los alumnos. No alcanza los estándares requeridos por la institución ya que no logra asegurar el desarrollo intelectual y socioemocional de los pacientes conforme a lo esperado.
------------------	--

- **Planificación y organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas y responsabilidades, estableciendo plazos y acciones teniendo en cuenta los recursos necesarios. Contempla los cambios del entorno e implementa mecanismos de seguimiento para logro de los objetivos definidos.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Planifica y organiza con eficiencia su trabajo, considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a diferentes situaciones Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control y tiene capacidad para definir apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.
SUPERA AMPLIAMENTE	Tiene claridad respecto a las metas de toda el área y utiliza de manera adecuada los recursos disponibles. Implementa mecanismos de seguimiento de sus tareas y mantiene un registro actualizado del cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.
CUMPLE PLENAMENTE	Tiene claridad sobre los objetivos de su puesto de trabajo. Esto le permite establecer metas de manera racional y organizar su trabajo priorizando cada tarea y estableciendo tiempos adecuados que le permiten cumplir con los plazos establecidos.
NECESITA MEJORAR	Conoce muy bien las responsabilidades de su puesto de trabajo, pero tiene dificultad para manejar adecuadamente los tiempos que le permita realizar su tarea cumpliendo con los plazos establecidos. No siempre utiliza de manera adecuada los recursos disponibles ni utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades
NO SATISFACTORIO	Presenta dificultades para definir objetivos medibles y realistas. Es poco metódico y desorganizado para realizar sus tareas descuidando los plazos establecidos. No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando lo cual convierte su trabajo en permanente respuesta a lo urgente.

- **Iniciativa y Proactividad:**

Es la predisposición para emprender acciones, buscar nuevas oportunidades en las situaciones que se presentan, y actuar anticipándose a los hechos y a las necesidades o problemas futuros, manifestando iniciativa y asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan sin esperar que otro lo haga.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Se anticipa a las situaciones o problemas con una visión a largo plazo, crea oportunidades mediante un esfuerzo extra y actuando en forma rápida, obtiene información y la analiza, para desarrollar un plan de acción efectivo. Se anticipa a cambios y emprende acciones concretas para responder a los mismos.
SUPERA AMPLIAMENTE	Interviene con rapidez ante situaciones no previstas buscando la mejor solución inmediata. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones difíciles que puedan presentar los pacientes a corto plazo. Elabora y propone planes de acción y es promotor de ideas innovadoras.
CUMPLE PLENAMENTE	Realiza sus tareas identificando oportunidades, obstáculos o problemas que presentes que puedan tener los pacientes y sus familias, teniendo la iniciativa de llevar a cabo acciones que den respuesta a ellos sin esperar que otros lo hagan.
NECESITA MEJORAR	Logra identificar problemas y oportunidades presentes en la realización de sus tareas, pero no manifiesta iniciativa de llevar acciones o proponer ideas que den una respuesta.
NO SATISFACTORIO	No logra identificar problemas ni oportunidades de en las diversas situaciones que presentan los pacientes y sus familias. No promueve ideas para mejorar su trabajo y espera a que otros tomen la iniciativa o propongan situaciones frente a estas situaciones.

- ***Orientación al paciente amable y cálida***

Capacidad de involucrarse y acercarse emocionalmente al paciente y su familia, mostrando le cercanía y disposición para su bienestar. Implica el deseo de ayudar a los pacientes con una actitud empática, escuchando y buscando entender su contexto para de esta forma poder ayudarlos, contenerlos y resolver sus problemas y necesidades.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Es proactivo en la detección de problemas y necesidades y es referente interno cuando se necesita contener y ayudar a los pacientes. Contiene y escucha atentamente sus necesidades y cuando es necesario, logra involucrar a otros para resolver situaciones.
SUPERA AMPLIAMENTE	Dedica tiempo a cada uno de los pacientes y familias de manera especial, involucrándose y preocupándose por su bienestar. Escucha atentamente las demandas e intenta ponerse en el lugar de ellos para comprender las diversas situaciones y actuar para ayudarlos. Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, agotando posibilidades que estén a su alcance para ayudarlos.
CUMPLE PLENAMENTE	Atiende a cada paciente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean. Se encuentra siempre a disposición para ayudar a los pacientes y sus familias, conteniendo y escuchando sus demandas y manteniendo una comunicación fluida constante.
NECESITA MEJORAR	Es tolerable, percibe los estados de ánimo y sentimientos de las otras personas, pero no se encuentra dentro de sus prioridades. Su conducta no aporta indicios de que se pone en el lugar del otro ni busca entender sus emociones o pensamientos.
NO SATISFACTORIO	Desconoce y no demuestra interés respecto a las necesidades o problemas actuales de sus pacientes ni mantiene una comunicación fluida con los mismos. Presenta una actitud distante y no se dispone a escuchar o a comprender el contexto de los pacientes ni a ayudarlos con sus problemas o situaciones.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión.

1. *Liderazgo*
2. *Toma de decisiones*

- **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de colaboradores bajo su responsabilidad o equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipándose a diversos escenarios. Implica la capacidad para transmitir una visión integral de la estrategia de la Institución, estableciendo y comunicando lineamientos claros y precisos para su consecución. Conduce y apoya a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales logrando generar compromiso y motivación orientando el desempeño de los colaboradores hacia el logro de altos estándares de servicio.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Se posiciona como líder sin dificultades y dirige la consecución de las metas de la institución y del equipo de trabajo a su cargo. Es referente por su capacidad de influencia y visión estratégica. Involucra a sus colaboradores en el desarrollo y entendimiento de las estrategias de la institución y entrega directrices claras y oportunas para que su equipo desempeñe sus labores adecuadamente. Se preocupa por conocer los intereses profesionales de sus subordinados y facilitar oportunidades para su desarrollo. Considera y se anticipa a los posibles riesgos en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, velando por el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.
SUPERA AMPLIAMENTE	Lidera el logro de los objetivos del equipo a su cargo, estableciendo directrices generales y estándares de desempeño. Gestiona los procesos de cambio, evaluando las posibles resistencias y retroalimentando a su equipo constantemente hacia la mejora. Supervisa periódicamente las labores críticas, delegando efectivamente delegando tareas considerando las habilidades y potencial identificado de las personas que conforman su equipo, empoderándolos en su desarrollo profesional.

CUMPLE PLENAMENTE	<p>Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución. Comunica las tareas y lineamientos con claridad asegurándose la comprensión de los mismos.</p> <p>Asigna responsabilidades de manera clara y equitativa, asegurando su comprensión y oportuno cumplimiento y establece mecanismos de control efectivos, a través del uso de herramientas concretas, para verificar el estado de avance de las tareas y realizar ajustes de ser necesario.</p>
NECESITA MEJORAR	<p>Comunica objetivos y lineamientos de manera adecuada pero no se asegura de la correcta comprensión de los resultados esperados. Descuida monitorear el desempeño y no implementa mecanismos de control efectivos para asegurarse el avance de tareas y cumplimiento de objetivos. .</p> <p>Entrega retroalimentación solo en instancias formales o cuando el equipo lo solicita.</p>
NO SATISFACTORIO	<p>Tiene dificultades para transmitir su visión y objetivos o para que el grupo los comprenda. Transmite inseguridad a su equipo y no es percibido como líder o referente. Su accionar obstaculiza el desarrollo de los colaboradores y omite darle retroalimentación y tener en cuenta aspectos motivacionales</p>

- **Análisis y toma de decisiones**

Capacidad para resolver problemas de manera oportuna y efectiva basándose en un análisis racional de los hechos, aplicando pensamiento crítico y evaluando el impacto de implementación. Implica analizar, relacionar e interpretar información de diversa complejidad de manera de comprender diferentes situaciones o eventos, que le permitan resolver problemas mediante un enfoque lógico y sistemático.

Niveles de Desempeño	Definición
EXCELENTE	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando y ponderando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas. Incorpora elementos externos a la Institución (como el interés social, impacto en el medio y contexto sociopolítico) y el impacto a mediano y largo plazo de las consecuencias de las decisiones.
SUPERA AMPLIAMENTE	Toma decisiones adecuadas y oportunas aún en situaciones de información incompleta y ambigua. Es capaz de analizar situaciones más complejas que las habituales de su puesto de trabajo, considerando múltiples variables de causa - efecto y logra resolver situaciones mediante un enfoque lógico y sistemático anticipándose muchas veces a problemas efectuando acciones preventivas
CUMPLE PLENAMENTE	Toma decisiones efectivas en los plazos adecuados. Utiliza en forma efectiva métodos y herramientas para relevar información, la cual analiza y sintetiza información generando conclusiones lógicas alcanzando diversas opciones o alternativas de acción.
NECESITA MEJORAR	Sus decisiones muchas veces no logran ser efectivas. Relaciona solo información de baja complejidad y cuando se presenta una situación problemática de mayor complejidad, no logra establecer causas y relaciones. No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades antes de tomar una decisión.
NO SATISFACTORIO	Carece de autonomía para tomar decisiones dentro del ámbito de sus responsabilidades. Toma decisiones impulsivas en las cuales no considera el impacto directo o indirecto que tendrán en la institución

4.2 Análisis y descripción de puesto basado en el modelo de competencias

Una vez definido en conjunto con los directivos y diferentes miembros de la institución el Diccionario de Competencias de Mi Lugar S.A., para comenzar la adaptación del proceso de reclutamiento y selección a este nuevo modelo de gestión basado en competencias, el próximo paso fue la redefinición del análisis y descripción de cada uno de los puestos, estableciendo las competencias necesarias para posición y el nivel de dominio requerido para cada.

Marta Alles nos dice que el análisis y descripción de puestos es uno de los instrumentos fundamentales en a la gestión de recursos humanos. En él, se recaba información sobre distintos puestos organizacionales y se analiza sus contenidos (análisis de puestos), siendo un procedimiento que permite determinar las responsabilidades y requisitos: conocimiento, experiencia y competencias de un puesto o cargo, para luego, como resultado final, contar con descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización.

En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad, para ser más competitivos. Este concepto de calidad ha logrado que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los servicios. Es por esto que en conjunto al equipo de RR.HH trabajamos en la fusión, adaptando el manual de roles y funciones actualmente utilizado por la institución, el cual contenía el análisis y descripción de puestos basado en el enfoque tradicional del mismo, actualizándolo y rehaciéndolo bajo el enfoque de gestión por competencias, tomando como modelo lo que la autora de la bibliografía obligatoria sugiere permitiendo llevar adelante un relevamiento del perfil por competencias implementando nuevas planillas.

De esta manera, definimos el nuevo Manual de Roles y funciones de Mi Lugar S.A, el cual desarrollaremos a continuación. El mismo, describe los perfiles de puestos requeridos basando los mismos en el modelo de competencias establecido, siendo

la base principal de información para adaptar el proceso de reclutamiento y selección a este nuevo modelo desarrollado en la institución.

Índice

Introducción

Análisis y Descripción de puestos

1. *Director del servicio*
2. *Vice director de servicio*
3. *Director médico*
4. *Miembro equipo multiprofesional*
5. *Tutor a cargo de sala*
6. *Auxiliar de sala*
7. *Profesor materias especiales*
8. *Enfermero del servicio*
9. *Secretaria*
10. *Nutricionista*
11. *Supervisor del servicio*

Introducción

El siguiente Manual de Roles y Funciones de Mi Lugar SA., tiene como propósito especificar los lineamientos que definen los perfiles de puestos con los que cuenta nuestra Institución, los cuales surgen en más de 30 años de experiencia y práctica cotidiana.

Hasta este momento, estos perfiles no habían sido sistematizado y estandarizados, por lo que, el objetivo del presente documento es formalizar el análisis y descripción de puestos de Mi Lugar SA., estableciendo de manera clara y precisa la formación académica necesaria para cubrir cada rol, todos aquellos requisitos específicos esperados para cada uno y las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

En este mismo documento, también se encuentran definidas las habilidades y comportamientos esperados para cada posición, mediante la especificación de las competencias genéricas, específicas y directivas, definidas en el Manual de Competencias de la institución, que son requeridas específicamente para cada puesto de trabajo, y el nivel de dominio esperado según tareas y responsabilidades de los mismos.

Si bien el presente manual tiene como finalidad organizar y unificar criterios de selección e incorporación de personal en todos los servicios de “Mi Lugar SA”, el mismo también busca clarificar al personal ingresante la especificidad de su tarea, y los requisitos de cada posición, sirviendo como guía de las exigencias propias de cada actividad.

DIRECTOR DEL SERVICIO



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	DIRECTOR DE SERVICIO			
Contacto:				
Referente:				
Coordinar integralmente la institución, desde el trato con el alumno/paciente y su familia, hasta el control del personal docente.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Representante legal y Director general			
Sectores a cargo:	Totalidad del personal del servicio			
<p>Principales funciones: Apertura y cierre de la institución / Controlar asistencia diaria de los profesionales / Supervisar la distribución de recursos materiales / Coordinar a los profesionales que se desempeñan en el servicio / Recorrido diario por las salas y consultorios / Coordinar y enviar notas / Enviar cronograma de salidas / Supervisar informes y proyectos / Entrega de Informes / Archivar documentación / Realizar reuniones / Manejo de personal / Responder a representante Legal y Dirección general / Proveer la documentación necesaria a administración en tiempo y forma / Evaluar pasantes / Manejar fondos institucionales internos / Realizar revista de sala con el Médico Neurólogo / Controlar la limpieza del Servicio / Acompañar en eventos / Inducir a todo el personal a capacitación y formación continua / Realizar entrevistas de admisión</p>				
<p>Experiencia: Experiencia en puesto similar. Tener 8 años mínimos en el ejercicio de la profesión.</p>				
<p>Requisitos: Buena presencia Capacidad para coordinar /Resolutivo / Metódico Capacidad para trabajar en equipo Dinámico Criterio para tomar decisiones Manejar adecuadamente las relaciones interpersonales Capacidad para organizar y dirigir grupos, escuchar y retroalimentar.</p>				
Educación Universitaria				
Lic. En Psicología, Psicomotricista, Prof. en Educación Especial, Trabajo Social.				

Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En <u>edad</u> indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En <u>sexo</u> indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y..... Años				
Género:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Relaciones internas: Constante comunicación y relación con su Representante Legal y Director General				
Clientes más importantes: Totalidad del personal				
Recibir, brindar información y realizar las tareas ya descriptas.				
Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Liderazgo / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo				
Relaciones externas: La familia de los pacientes / Transporte de pacientes / Servicio de emergencias / Otras instituciones				

Realización de las tareas descriptas
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (5)

Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido

	Grado					
	E	SA	CP	NM	NS	NO APLICA
Competencias Genéricas						
Compromiso y orientación a resultados						
Flexibilidad y Adaptación al cambio						
Trabajo en equipo						
Integridad y Confiabilidad						
Actitud de servicio						
Creatividad e Innovación						
Competencias Específicas						
Comunicación efectiva						
Trabajo bajo presión						
Gestión Pedagógica						
Planificación y organización						
Iniciativa y pro actividad						
Eficiencia						
Competencias Directivas						
Liderazgo						
Análisis y toma de decisiones						

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>
Bonus:	<i>En caso que existan</i>
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>

VICE DIRECTOR DE SERVICIO



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
	Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.		
Búsqueda:	Vice Director de Servicio.		
Contacto:			
Referente:			
<p>Objetivo de la posición: Colaborar con Dirección: Cooperar en el ingreso y egreso de pacientes. Distribuir los recursos necesarios para el personal. Participar de actividades referidas a: citación de padres, notificaciones, matriculación, programas curriculares. Ordenar y actualizarlos legajos de los pacientes. Seleccionar y controlar la ejecución de los proyectos presentados por los profesionales</p>			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia			
Línea:	Representante Legal y Director de Servicio		
Sectores a cargo:	Equipo multiprofesional, tutores, auxiliares, enfermeras, cocineros, materias especiales.		
<p>Principales funciones: Apertura y cierre de la institución / Control de asistencia / Supervisar la distribución de recursos materiales / Realizar entrevistas de admisión / Recorrido diario por salas y consultorios / Coordinar y enviar notas, cronogramas de salidas, acompañar en eventos / Supervisar informes y proyectos / Archivar documentación / Manejo de personal, realizar reuniones, evaluar pasantes / Entrega de informes, proveer la documentación necesaria a administración / Realizar revista de sala con el neurólogo / Inducir al personal, capacitación continua /</p>			
<p>Experiencia: Experiencia en puesto similar. Tener 5 años mínimos en el ejercicio de la profesión.</p>			
<p>Requisitos: Buena presencia Capacidad para coordinar Capacidad para trabajar en equipo Colaboración Predisposición / Resolución de problemas</p>			
Educación Universitaria			
Lic. En Psicología, Psicomotricista, Prof. en Educación Especial, Trabajo Social, Lic. en Kinesiología.			
Posgrados			

<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y..... Años				
Género:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Jefe: Tener comunicación constante con su Representante Legal y Director General				
Clientes más importantes: Totalidad del personal				
Recibir, brindar información y realizar las tareas ya descriptas.				

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Liderazgo / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Relaciones externas: La familia de los pacientes / Transporte de pacientes / Servicio de emergencias / Otras instituciones
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS						
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido						
	Grado					
	E	SA	CP	NM	NS	NO APLICA
Competencias Genéricas						
Compromiso y orientación a resultados						
Flexibilidad y Adaptación al cambio						
Trabajo en equipo						
Integridad y Confiabilidad						
Actitud de servicio						
Creatividad e Innovación						
Competencias Específicas						
Comunicación efectiva						
Trabajo bajo presión						
Gestión Pedagógica						
Planificación y organización						
Iniciativa y pro actividad						
Eficiencia						
Competencias Directivas						
Liderazgo						
Análisis y toma de decisiones						

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio	
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN	
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>
Bonus:	<i>En caso que existan</i>
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>

DIRECTOR MEDICO



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
		Día	Mes
Cliente:	MI LUGAR S.A.		
Búsqueda:	Director Médico		
Contacto:			
Referente:			
<p>Objetivo de la posición: Admisión de pacientes a la institución / Mantener al día los legajos de los pacientes / Mantener al día los libros solicitados por Ministerio de Salud / Comunicación con equipo multiprofesional / Consultorio externo / Organizar charlas para padres / Recorrer semanalmente las salas y observar los pacientes</p>			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia			
Línea:	Representante Legal		
Sectores a cargo:	Ninguno		
<p>Principales funciones: Coordinar con la Dirección de cada Servicio para efectuar las mismas / Realizar informes de evolución medica trimestral de cada paciente / Control de carnets de vacunación / Actualizar información sobre dosis de medicación / Registrar las consultas de las familias de los pacientes con fecha de realización / Completar y actualizar información sobre dosis de medicación de cada paciente en el horario que está en la Institución / Completar cuando fuese necesario libro de enfermedades infecto contagiosas / Informar sobre el estado y aspectos médicos de los pacientes / Derivación a otros especialistas / Facilitar las interconsultas con otros profesionales / Mantener contacto con otros médicos derivantes / Atención de consultas médicas de padres de los pacientes que asisten a los servicios / Confeccionar pedidos de recetas, estudios necesarios y/o actualizaciones de informes / Ofrecer charlas para padres sobre temas de interés / Realizar seguimiento de los pacientes / Observar el funcionamiento de los mismos en las diferentes actividades</p>			
<p>Experiencia: Experiencia en puesto similar.</p>			
<p>Requisitos: Respetar los horarios institucionales. Uso de lenguaje técnico. Uso de uniforme (ambo y chaquetilla)</p>			
Educación Universitaria			
Médico			

Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en qué institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
<i>En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)</i>				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y..... Años				
Género:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
<i>Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos</i>				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL				
<i>Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo</i>				
Relaciones internas: Directivos y profesionales				
Recibir, brindar información y realizar las tareas ya descritas.				
Clientes más importantes: Alumnos pacientes				

Habilidades Sociales: Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Relaciones externas: Familia de los pacientes / Otros médicos
Realización de las tareas descriptas
Supervisados: no tiene

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					
		E	SA	CP	NM	NS	NO APLICA
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							

Escala orientativa: A: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

PROFESIONALES QUE COMPONEN EL EQUIPO MULTIOPROFESIONAL:



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Equipo Multiprofesional			
Contacto:				
Referente:				
Conocer a los pacientes / Evaluar a cada paciente / Atender consultas / Realizar interconsultas con profesionales externos / Coordinar y efectuar charlas, debates y/o capacitaciones / Realizar terapias correspondientes con cada paciente / Realizar registro de las terapias				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección, Vice Dirección y Supervisor del Servicio			
Sectores a cargo:	Ninguno			
<p>Principales funciones: Lograr un vínculo adecuado con los pacientes / Realizar evaluación diagnóstica para cada paciente / Elaborar plan de trabajo individual / Coordinar con los demás miembros del equipo para efectuar un plan conjunto de intervención / Atender a padres y profesionales / Acompañar a padres y pacientes a consultas con profesionales referidas a su área / Registrar toda interconsulta realizada en el acta correspondiente e informar a Dirección el resultado de la misma / Realizar capacitaciones o seminarios dentro de cada servicio y/o con otros servicios / Realizar las sesiones individuales programadas por el equipo según la necesidad terapéutica del paciente / Realizar y respetar los espacios grupales con su correspondiente planificación o modalidad de taller / Mantener al día carpeta de registro / Realizar planillas bimestrales / Participar de las reuniones realizando propuestas terapéuticas, sugerencias de trabajo, trabajo en equipo o indicaciones por escrito individuales o grupales en caso de ser necesario</p>				
<p>Experiencia: Experiencia en puesto similar.</p>				
<p>Requisitos: Respetar horarios institucionales Uso de lenguaje técnico y ambo completo Capacidad para trabajar en equipo Actitud de respeto / Compromiso con el trabajo</p>				
Educación Universitaria				
Lic. En Psicología, Lic. en Fonoaudiología, Psicomotricista, Lic. Trabajo Social, Lic. En Kinesiología, Lic. en Nutrición, Psicopedagogía, Terapeuta Ocupacional.				

Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y..... Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
--	--	--	--	--

RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convenir
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo
Relaciones internas: Totalidad del personal
Recibir, brindar información y realizar las tareas ya descriptas.

Clientes más importantes:
Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Liderazgo / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Relaciones externas: Con la familia de los pacientes Realización de las tareas descriptas.
Supervisados: Totalidad del personal del servicio

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					NO APLICA
		E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							

Escala orientativa: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

TUTOR A CARGO DE SALA



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Tutor de sala			
Contacto:				
Referente:				
Conocer a los pacientes / Desempeño y seguimiento de la sala / Cuidar la integridad de los pacientes / Favorecer la socialización e integración de los pacientes / Administrar menú diario / Mediar entre la institución y la familia / Participar de reuniones de personal / Planificar programa de trabajo / Solicitar materiales en tiempo y forma				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección y Vice Dirección			
Sectores a cargo:	Auxiliares de sala			
<p>Principales funciones: Lograr un vínculo adecuado con los pacientes / Realizar evaluación diagnóstica para cada paciente / Elaborar plan de trabajo individual / Coordinar con los demás miembros del equipo para efectuar un plan conjunto de intervención / Atender a padres y profesionales / Acompañar a padres y pacientes a consultas con profesionales referidas a su área / Registrar toda interconsulta realizada en el acta correspondiente e informar a Dirección el resultado de la misma / Realizar capacitaciones o seminarios dentro de cada servicio y/o con otros servicios / Realizar las sesiones individuales programadas por el equipo según la necesidad terapéutica del paciente / Realizar y respetar los espacios grupales con su correspondiente planificación o modalidad de taller / Mantener al día carpeta de registro / Realizar planillas bimestrales / Participar de las reuniones realizando propuestas terapéuticas, sugerencias de trabajo, trabajo en equipo o indicaciones por escrito individuales o grupales en caso de ser necesario</p>				
<p>Experiencia: Experiencia en puesto similar.</p>				
<p>Requisitos: Respetar horarios institucionales / Uso diario del uniforme Adecuada predisposición / Dinámico Compromiso con el trabajo /Capacitación actualizada / Cuidado de pacientes a cargo</p>				
Educación Universitaria				
Profesor de Ed. Especial, Lic. en Psicología, Psicopedagogo, Fonoaudiólogo, Psicomotricista, Técnicos en Discapacidad, Kinesiólogo.				
Posgrados				
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>				

Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y..... Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
--	--	--	--	--

RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo
Relaciones internas: Directivos / Auxiliares / Con los demás profesionales
Brindar información y realizar las tareas ya descriptas.
Consultas.
Clientes más importantes: Alumno paciente

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Liderazgo / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Relaciones externas: Con la familia de los pacientes
Realización de las tareas descriptas.
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					NO APLICA
		E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							
Otras a detallar							

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

AUXILIAR DE SALA



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS			
	Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.		
Búsqueda:	Auxiliar de sala		
Contacto:			
Referente:			
<p>Conocer a los pacientes / Cuidar la integridad de los pacientes / Acompañar y asistir a los pacientes en el ingreso y egreso / Colaborar en el traslado de los pacientes / Inasistencias del tutor / Contener necesidades individuales de los pacientes</p>			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia			
Línea:	Dirección, Vice Dirección, Supervisor y Tutor de sala		
Sectores a cargo:	Ninguno		
<p>Principales funciones: Lograr un vínculo adecuado con los pacientes del grupo / Leer su Historia clínica / Supervisar los pacientes en los momentos de recreo y/o diferentes actividades recreativas / Colaborar en el horario de alimentación de los pacientes / Colaborar con tutores, terapeutas, Prof. de materias especiales en las diferentes actividades diarias / Colaborar en el ingreso y egreso de los pacientes a la institución / Acompañar en los paseos a los profesionales y sus pacientes / Trasladar a los pacientes de la sala a la enfermería para su higiene / Llevar a cabo las actividades diarias programadas para dicha sala / Acompañar en momentos de crisis a algún paciente en particular a fin de que la sala pueda continuar con su actividad</p>			
<p>Experiencia: Con o sin experiencia previa.</p>			
<p>Requisitos: Colaborar en todo lo necesario / Buena predisposición Manejo adecuado de las relaciones interpersonales Respeto / Compromiso Cuidado de los pacientes Uso del ambo completo</p>			
Educación Universitaria			
Profesor de Ed. Física, Lic. en Psicología, Psicopedagogo, Fonoaudiólogo, Psicomotricista, Técnicos en Discapacidad, Kinesiólogo, Profesor de Música, Profesor de Artes Visuales. También pueden ser			

estudiantes avanzados de dichas carreras.
Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo
Relaciones internas: Dirección / Tutor de Sala / Con los demás profesionales
Relaciones externas: No posee
Clientes más importantes:

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Habilidades Mentales: Compromiso / Posibilidad de empatizar / Tolerancias al trabajo bajo presión / Asertividad / Creatividad / Flexibilidad / Posibilidad de anticipación
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					NO APLICA
		E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							
Otras a detallar							

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

MATERIAS ESPECIALES



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Docente de materias especiales			
Contacto:				
Referente:				
<p>Conocer a los pacientes / Presentar planificación / Solicitar materiales para trabajar / Ordenar los espacios y elementos utilizados / Participar de reuniones del personal / Realizar informes de seguimiento de cada paciente / Participar y colaborar de la preparación de actos y eventos institucionales</p>				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección, Vice Dirección y Supervisor			
Sectores a cargo:	Ninguno			
<p>Principales funciones: Lograr un vínculo adecuado con los pacientes del grupo / Leer su Historia clínica / Realizar evaluación diagnóstica / Presentar mensualmente planificación de cada sala a vice-dirección / Presentar a Dirección en tiempo y forma la solicitud de los materiales necesarios para realizar determinada actividad / Supervisar cada uno de los elementos manipulados por los pacientes / Dejar en orden y limpios los espacios y materiales / Asistir a las reuniones programadas mensualmente / Completar las evaluaciones bimestrales / Redactar informe semestral de acuerdo a las características y aptitudes de cada paciente, respetando el formato establecido</p>				
<p>Experiencia: Con o sin experiencia previa.</p>				
<p>Requisitos: Cuidado de los Pacientes a cargo Uso del uniforme Compromiso con el trabajo</p>				

Educación Universitaria
Profesor de Educación física, Profesor de Música, Profesor de Artes Visuales, Agronomía.
Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo

Relaciones internas: Con la totalidad de los pacientes
Relaciones externas: Organizadores de eventos alusivos a su materia especial para la realización de los mismos
Clientes más importantes:
Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Habilidades Mentales: Compromiso / Tolerancias al trabajo bajo presión / Responsable / Creatividad / Flexibilidad / Posibilidad de anticipación
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					NO APLICA
		E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							

Otras a detallar						
Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

ENFERMERO DEL SERVICIO



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Enfermero			
Contacto:				
Referente:				
Suministrar medicación / Mantener la higiene de los pacientes / Colaborar en los momentos de recreo de los pacientes / Mantener la limpieza y orden de la enfermería / Solicitar materiales necesarios / Realizar primeros auxilios / Control de residuos patógenos				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección, Vice Dirección, Dr. Médico y Supervisor			
Sectores a cargo:	Ninguno			
<p>Principales funciones: Suministrar la medicación a cada paciente de acuerdo a la prescripción médica / Completar en forma mensual el libro de psicofármacos / Mantener al día las planillas de control de suministro de medicamentos / Realizar el cambiado de pañales y/o acompañar a los pacientes al baño / Informar a tutores y dirección, si hay necesidad, sobre higiene y estado físico general del paciente al ingresar a la institución (pediculosis, lesiones, vómitos, diarrea, fiebre, etc.) / Cuidar la integridad física de los pacientes en esos momentos / Mantener durante el transcurso de la jornada medidas de asepsia en enfermería / Mantener la limpieza y orden del lugar / Solicitar elementos e insumos necesarios a Dirección para el correcto funcionamiento / Realizar curaciones o primeros auxilios hasta que llegue el servicio de emergencia: tomar presión arterial, tomar temperatura, curar lastimaduras, controlar convulsiones, suministro de oxígeno, etc. / Llevar al día el libro de registro de residuos patógenos / Embolsar residuos correctamente y mantener limpieza de los mismos</p>				
<p>Experiencia: Experiencia previa en puestos similares</p>				
<p>Requisitos: Metódico Suministro adecuado de medicación Compromiso con el trabajo</p>				
Educación Universitaria / Superiores				
Lic. en Enfermería, Técnico en Enfermería, Aux. En Enfermería.				

Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Relaciones internas: Todo el personal y Pacientes				
Relaciones externas: No posee				
Clientes más importantes:				

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo / Resolución de situaciones problemáticas
Habilidades Mentales: Compromiso / Pensamiento concreto / Tolerancias al trabajo bajo presión / Asertividad / Autonomía / Posibilidad de anticipación
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
		Grado					NO APLICA
		E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							
Otras a detallar							

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>
Bonus:	<i>En caso que existan</i>
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>

SECRETARIA



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Secretaria			
Contacto:				
Referente:				
<p>Atender a las personas que lleguen y llaman a la institución / Hacer los cuadernos de notas de los pacientes / Elaboración de carteles y souvenirs / Entrega de material</p>				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección, Vice Dirección y Supervisor			
Sectores a cargo:	Ninguno			
<p>Principales funciones: Recibir a padres, profesionales y proveedores y hacerlas esperar avisando a quien corresponda la llegada (ya sea para admisiones, reuniones, entrega de mercadería, etc.) / Sellar y foliar los cuadernos de notas de los pacientes / Pegar las notas de rutina, menú semanal y planilla semanal en todos los cuadernos / Pegar notas eventuales / Pegar notificaciones, festejos, etc. / Hacer carteles y souvenirs acordes a los festejos, efemérides, etc. solicitados por los Directivos / Entregar material de librería, didáctico y audiovisual al personal</p>				
<p>Experiencia: Experiencia previa en puestos similares</p>				
<p>Requisitos: Metódico Amable y empático Mantener la comunicación con los directivos Compromiso con el trabajo</p>				
Educación Universitaria / Superiores				
<p>Estudiante de Maestra Jardinera, secretariados.</p>				
Posgrados				
<p>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</p>				

Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es <u>indistinto</u>.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Relaciones internas: Directivos y Todo el personal				
Relaciones externas: Padres de pacientes / Proveedores				
Recepción y derivación a las personas correspondientes.				
Clientes más importantes:				

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
Habilidades Mentales: Compromiso / Pensamiento metódico / Tolerancias al trabajo bajo presión / Asertividad / Autonomía / Posibilidad de anticipación / Creatividad / Practicidad
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS							
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido							
	Grado						
	E	SA	CP	NM	NS	NO APLICA	
Competencias Genéricas							
Compromiso y orientación a resultados							
Flexibilidad y Adaptación al cambio							
Trabajo en equipo							
Integridad y Confiabilidad							
Actitud de servicio							
Creatividad e Innovación							
Competencias Específicas							
Comunicación efectiva							
Trabajo bajo presión							
Gestión Pedagógica							
Planificación y organización							
Iniciativa y pro actividad							
Eficiencia							
Competencias Directivas							
Liderazgo							
Análisis y toma de decisiones							
Otras a detallar							

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>
Bonus:	<i>En caso que existan</i>
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>

NUTRICIONISTA



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Nutricionista			
Contacto:				
Referente:				
Realizar pedidos de insumos / Planificar menú de verano e invierno / Establecer menú especial / Controles y seguimientos / Comunicación con las diferentes áreas /				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Dirección, Vice Dirección y Supervisor			
Sectores a cargo:	Ninguno			
<p>Principales funciones: Realizar los pedidos correspondientes de distribuidora, verdulería y carnicería en tiempo y forma / Receptar y controlar la mercadería / Planificar el menú correspondiente de acuerdo a la estación presente / Informar a los cocineros las recetas de cada una de las opciones / Establecer menú especial para pacientes que tengan las indicaciones médicas / Controlar talla y peso de todos los pacientes / Controlar y supervisar nutricionalmente casos que el equipo multiprofesional considere necesario / Mantener una comunicación fluida y de respeto con los cocineros y auxiliares de cocina / Informar los menús regulares y los especiales / Informar preparación y cantidades de cada receta / Mantener una comunicación fluida y de respeto con los integrantes del equipo / Acordar interdisciplinariamente consistencias, adaptaciones y porciones para casos particulares / Controlar y supervisar la higiene, el orden y el estado de las cocinas, los almacenes, los cocineros y los productos</p>				
Experiencia: Experiencia previa en puestos similares				
<p>Requisitos: Buena presencia Capacidad para supervisar Capacidad para trabajar en equipo Elaboración de menú acorde la población de cada centro. Uso del ambo completo</p>				
Educación Universitaria / Superiores				
Lic. en Nutrición				

Posgrados
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>
Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	<input checked="" type="checkbox"/> Varón	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo
Relaciones internas: Equipo multiprofesional / Cocinero / Auxiliar de cocina

Relaciones externas: Proveedores
Clientes más importantes:
Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo / Posibilidad de empatizar
Habilidades Mentales: Compromiso / Criterio y sentido común / Pensamiento meticuroso / Asertividad / Posibilidad de anticipación
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS						
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido						
	Grado					NO APLICA
	E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas						
Compromiso y orientación a resultados						
Flexibilidad y Adaptación al cambio						
Trabajo en equipo						
Integridad y Confiabilidad						
Actitud de servicio						
Creatividad e Innovación						
Competencias Específicas						
Comunicación efectiva						
Trabajo bajo presión						
Gestión Pedagógica						
Planificación y organización						
Iniciativa y pro actividad						
Eficiencia						
Competencias Directivas						
Liderazgo						
Análisis y toma de decisiones						
Otras a detallar						

Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN						
Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>					
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>					
Bonus:	<i>En caso que existan</i>					
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>					

SUPERVISOR DEL SERVICIO



RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
		Día	Mes	Año
Cliente:	MI LUGAR S.A.			
Búsqueda:	Supervisor			
Contacto:				
Referente:				
Atender a las personas que lleguen y llaman a la institución / Hacer los cuadernos de notas de los pacientes / Elaboración de carteles y souvenirs / Entrega de material				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO / Dependencia				
Línea:	Recursos Humanos			
Sectores a cargo:	Equipo multiprofesional, cocineros, auxiliares de cocina, enfermeros, tutores, auxiliares, nutricionista, materias especiales.			
<p>Principales funciones: Contribuir en el ingreso y egreso de los pacientes / Recorrer las salas / Control de las puertas de ingreso / Control del baño de los pacientes / Control de enfermería / Control de las puertas de la caldera / Supervisión de matafuegos / Control de salidas de emergencias / Control de los artículos de limpieza / Control de materiales inflamables / Supervisión de los recreos / Control al finalizar la jornada / Supervisar al personal del servicio / Elaborar Informes</p>				
<p>Experiencia: Experiencia previa en puestos similares</p>				
<p>Requisitos: Buena presencia Capacidad para supervisar Capacidad para trabajar en equipo Elaboración de menú acorde la población de cada centro</p>				
Educación Universitaria / Superiores				
Ninguna en particular				
Posgrados				
<i>Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que institución</i>				

Conocimientos especiales
<i>Indicar cursos de especialización preferidos para la posición</i>
PC
Conocimientos avanzados paquete Office

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Otros requisitos:	<i>En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.</i>			
Edad (rango): Entre..... años y Años				
Sexo:	Varón	Mujer	Indistinto	
Domicilio: <i>Indicar si la institución prefiere una zona de residencia en particular</i>				
Disponibilidad para viajar: <i>indicar si o no</i>				

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS				
--	--	--	--	--

RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

CARACTERÍSTICA DEL ENTORNO SOCIAL
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo
Relaciones internas: Equipo multiprofesional / Dpto. de RRHH / Tutores / Auxiliares / Cocinero / Materias especiales / Enfermeros / Auxiliares cocina / Nutricionista
Relaciones externas: No posee
Cientes más importantes:

Habilidades sociales: Buenos modales / Respeto / Manejo de las relaciones interpersonales / Trabajo en equipo / Posibilidad de empatizar
Habilidades Mentales: Compromiso / Criterio y sentido común / Pensamiento meticuroso / Asertividad / Posibilidad de anticipación
Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS						
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido						
	Grado					NO APLICA
	E	SA	CP	NM	NS	
Competencias Genéricas						
Compromiso y orientación a resultados						
Flexibilidad y Adaptación al cambio						
Trabajo en equipo						
Integridad y Confiabilidad						
Actitud de servicio						
Creatividad e Innovación						
Competencias Específicas						
Comunicación efectiva						
Trabajo bajo presión						
Gestión Pedagógica						
Planificación y organización						
Iniciativa y pro actividad						
Eficiencia						
Competencias Directivas						
Liderazgo						
Análisis y toma de decisiones						
Otras a detallar						
Escala Orientativa: E: Excelente SA: Supera ampliamente CP: Cumple plenamente NM: Necesita Mejorar NS: No Satisfactorio						

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario:	<i>Expresarlo en valores brutos</i>
Variable:	<i>En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables</i>
Bonus:	<i>En caso que existan</i>
Otros:	<i>Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba</i>

4.3 Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias

Por último, el tercer paso e instrumento desarrollado en nuestra propuesta de intervención, se encuentra el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias. El mismo consiste en un documento práctico y sencillo de aplicar, que define los pasos y etapas a seguir para incorporar personal, desde el momento en que se presenta una vacante hasta la toma de decisión en cuanto a la contratación del personal de nuevo ingreso.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que aplicadas en un empleo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, razón por la cual en la actualidad la gestión por competencias se encuentra en auge ante la necesidad de gestionar organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace algunos años atrás, ya que ahora los directivos reconocen la importancia de invertir en el talento de su organización.

Podemos afirmar que el enfoque de gestión tradicional que utilizado hasta el momento por la institución es obsoleto, por lo cual surge la necesidad imperante de contar con un Manual de Reclutamiento y Selección basado en Competencias que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este proyecto, es un reto para Mi Lugar S.A. ya que deberá enfrentarse al cambio y a un nuevo aprendizaje el cual implicara dejar de lado aquellos procesos que ya no aseguran los resultados esperados.

Con la finalidad de proceder a elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, coordinamos reunión con la representante legal, gerente de administración y con el personal del área de RR.HH., con la finalidad de conocer la concepción que tienen sobre el proceso que estamos llevando a cabo y sobre todo reconfirmar la necesidad que tiene la empresa de contar con el manual.

Es necesario tener presente que el proceso de selección es un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la

valoración y acreditación del mérito e idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

En este sentido, consideramos que el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias que desarrollamos a continuación, basado en la bibliografía obligatoria y definido en conjunto con el área de RR.HH y directivos de la institución, permite implementar prácticas estratégicas que aseguren alcanzar los resultados que los directivos de Mi Lugar S.A. esperan obtener de la gestión de sus RR.HH.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



Índice

Introducción

Objetivos

Ámbito de aplicación

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Pasos a seguir

Introducción

En el marco de la bibliografía citada en el desarrollo del trabajo y con el propósito de establecer una política del proceso de reclutamiento y selección de personal para Mi Lugar, se ha definido el siguiente procedimiento que contiene los conceptos y pasos fundamentales que deberán considerarse frente a la necesidad de incorporar personal a la institución.

El presente manual de reclutamiento y selección de personal pretende crear las bases para establecer las líneas que permitan incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil adecuado a las aptitudes, habilidades y competencias requeridas para cada puesto de la organización.

Objetivos

Este procedimiento tiene como propósito brindar una transparente y eficiente gestión del proceso de reclutamiento y selección detallando paso por paso las diferentes etapas que deberá cumplir el encargado de recursos humanos al momento de incorporar personal al centro Mi Lugar SA. En consecuencia, se detallará la información relacionada con este proceso y los actores vinculados con el mismo.

Se definen como objetivos:

- Sistematizar las etapas del proceso de reclutamiento y selección de modo que esté alineado al resto de los procesos de Recursos Humanos de manera estratégica.
- Asegurar la incorporación de las personas más adecuadas para un puesto determinado, en base a la valoración de sus competencias e idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.
- Brindar la información necesaria que permita al responsable del proceso de selección optimizar sus tareas disminuyendo tiempos y costos.

Ámbito de aplicación

El presente procedimiento aplica al proceso de reclutamiento y selección de personal de todos los centros educativos y terapéuticos de Mi Lugar incluyendo tanto puestos técnicos como administrativos.

Proceso de selección de personal

Tal como cita Marta Alles en su libro *Selección por competencias* (pag101)..... se entiende como reclutamiento de personal a la convocatoria de candidatos, actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

Por otra parte, define selección de personal como la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización”...

Siguiendo con este enfoque, los principales objetivos del reclutamiento y selección de personal son:

- 1- Escoger entre una lista de candidatos a la persona más adecuada para el puesto de trabajo vacante, seleccionando el candidato que mejor cumpla con los requisitos y competencias definidos para el puesto disponible teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado.
- 2- Cubrir las posiciones vacantes de la organización en tiempo y forma, garantizando el abastecimiento de talentos y competencias requeridas por la organización que contribuyen al éxito de la misma

Un aspecto fundamental es la confección de un plan referido al proceso completo de selección. Para ello será esencial la correcta identificación de los pasos a seguir, no sólo en teoría –de un proceso de búsqueda–, sino en relación con la posición en particular.

Planear un proceso de selección implica que una vez identificado los pasos a seguir, se deben definir los plazos necesarios para su ejecución. Se recomienda tomar un adecuado margen. Ni excesivo, para que el cliente no sienta que hay desinterés o ineficiencia, ni demasiado corto, para evitar el riesgo que los plazos no sean cumplidos.

¿Qué significa planear en selección?

Significa identificar los pasos del proceso necesarios para seleccionar al candidato que ocupará la posición vacante, estimando tiempos aproximados y analizar costos.

A grandes rasgos, planear un proceso de selección abarca:

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos “caminos de búsqueda” o fuentes de reclutamiento.
- Instancias de evaluación en la etapa de preselección.
- Entrevistas: cuántas y de qué tipo.
- Evaluaciones: cuántas, cuáles.
- Presentación de finalistas.

En este difícil equilibrio entre no hacer un proceso extremadamente largo que agote a las partes involucradas y omitir un paso relevante estará el arte de la gestión de Recursos Humanos.

1- INICIO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN

Todo proceso de selección inicia cuando es identificada la necesidad de cubrir una posición vacante.

2- DEFINICION DEL PERFIL Y REVISION DE LA DESCRIPCION DE PUESTO

Una vez identificada la necesidad de cubrir una posición vacante, es importante tener bien en claro que perfil de empleado se necesita para cubrir la misma.

Para esto se debe hacer un análisis del cargo a cubrir:

- Revisar la descripción del puesto definida en el Manual de Roles y Funciones de la Institución (Anexo II).
- Recolectar toda la información necesaria sobre el perfil requerido.

a. Definir el perfil de la población de pacientes

En el caso que el puesto a cubrir sea tutor de sala y/o terapeuta, se investiga cual es el perfil de la población de pacientes en el servicio donde se debe ocupar la vacante, para poder contratar a la persona que posea el nivel de formación más adecuado para dicha población.

Confirmar donde se encuentra la vacante, si existe alguna habilidad/formación especial que necesite poseer el candidato y que no esté detallado en la descripción del puesto.

Se corrobora con el directivo a cargo del servicio

b. En caso de contar con la descripción de puesto en el Manual de Roles y funciones

Será revisada por el responsable del proceso previo a comenzar la búsqueda de candidatos. Se revisa cual es el perfil formal del puesto a cubrir en el "Manual de roles y funciones institucional".

Este deberá ser revisado en su validez para las funciones y competencias requeridas actualmente que se estima debe tener una persona para desempeñar adecuadamente en un puesto determinado.

c. En caso de no contar con la descripción de puesto

Esta deberá ser construida utilizando el formulario estándar de descripción de puestos definida por el área de RRHH de Mi Lugar, donde se podrá describir en detalle las funciones, responsabilidades y condiciones en las que se desempeñará la persona que ocupará la posición. Este trabajo deberá ser realizado acorde al modelo de competencias definido por la institución.
ANEXO Planillas de relevamiento del perfil por competencias.

3- PLANIFICACION DE LA SELECCIÓN

Antes de comenzar la búsqueda de posibles candidatos, es necesario definir si la búsqueda será interna o externa a la Institución.

3.1 En el caso de decidir avanzar con una búsqueda interna, la misma será publicada en la cartelera de comunicación de los diferentes centros de la institución. Una vez que se reciban postulaciones, se realizará el análisis correspondiente sobre eventuales candidatos internos

3.2 Si se decide avanzar con una búsqueda externa, la misma se realizará a través de las fuentes de reclutamiento definidas y validadas por la institución.

Actualmente para el desarrollo de búsquedas externas, la institución define que la publicación de vacantes se realizará en los siguientes sitios:

- Computrabajo
- LinkedIn (próximo a implementar)
- Trabajando.com
- Empleate.com
- Clasificados La Voz (sólo para ciertos puestos específicos como Enfermería y Maestría).
- Bolsas de trabajo en Universidades y/o Facultades como UNC, Instituto Domingo Cabred, Blas Pascal, entre otras.

4- PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN

La preselección de candidatos, comienza con la recepción de postulaciones.

A medida que llegan los primeros candidatos que aplican a la posición, se realiza una primera revisión de antecedentes.

Generalmente en esta etapa se utiliza como criterio de filtro general, el cumplimiento de los siguientes requisitos excluyentes.

Para todos los puestos de la empresa es requisito excluyente:

- Tener nacionalidad argentina.
- Domicilio actual de residencia: los candidatos deben residir en cualquier barrio dentro de la localidad de Córdoba Capital, y alrededores.

Dependerán de las especificaciones definidas para cada puesto:

- Nivel de formación específico.
- Nivel de experiencia laboral.
- Edad del candidato: dependiendo del puesto se requerirá cierta edad como requisito excluyente.

Referencias laborales

Es importante respaldar con documentos especialmente en aquellos casos que se requieren trayectoria específica o antigüedad laboral. Igualmente es posible considerar identificación y datos de contacto de antiguos empleadores. En esta instancia el selector se dedica a llamar a los dos últimos empleos donde trabajó el postulante, para verificar a grandes rasgos si verdaderamente trabajó en dichos lugares, y cuál ha sido su desempeño durante su relación de trabajo.

En el caso en que la única experiencia laboral que haya tenido el postulante hayan sido prácticas pre-profesionales o residencias, también se deberá llevar a cabo el mismo proceso.

5- ETAPA DE ENTREVISTAS

5.1 Entrevista telefónica preliminar. (Anexo III)

El objetivo de dicha instancia es confirmar telefónicamente con el candidato si algunos de los requisitos excluyentes definidos en la preselección están actualizados.

Esta etapa no debe durar más de 10 min, donde el Selector consulta al postulante dos/tres requisitos excluyentes que debe cumplir para la vacante que se está buscando. Queda claro que, si no cumple los mismos, no se continúa con las siguientes etapas del Proceso de selección (*Ver cuestionario anexo*).

Todo lo hablado en esta entrevista debe ser volcado al software CV Soft, en conjunto con los datos personales del candidato como su nombre y apellido, número de DNI, número telefónico y mail personal.

5.2 Entrevistas presenciales

En esta etapa se convoca al candidato para avanzar con una Entrevista de observación y Entrevista técnica

- a) El vicedirector del servicio recibe al candidato en su Centro, y le comenta cual va a ser la agenda de la visita en dicha jornada. Luego lleva al postulante a realizar un recorrido por todas las salas del servicio, donde le va contando cuales son las características generales de cada sala y a grandes rasgos como cada tutor viene trabajando con su sala.

Esta etapa no debe durar más de 1 hora.

- b) Una vez que terminan el recorrido, el vicedirector acompaña al candidato a conocer el área y profesionales que trabajan actualmente en el mismo puesto por el cual él se está postulando. Por ejemplo, si la vacante a cubrir es de Fonoaudiología, se reunirá con el área de Fonoaudiología de dicho servicio al cual está visitando. En dicha reunión la idea es que los profesionales que trabajan en dicho puesto le comenten al candidato (a nivel general), cuáles son las

actividades que realizan diariamente, y como organizan sus tiempos para cumplir con las mismas en tiempo y forma. También en este espacio, se le brinda lugar al candidato para que realice todo tipo de preguntas que considere pertinentes, y luego se lo invita a que se quede observando cómo los profesionales llevan a cabo las diferentes actividades laborales que tienen asignadas para ese día.

Esta etapa no debe durar más de 2.00 horas.

- c) El vicedirector se acerca a buscar al candidato en el lugar donde se encuentra y se lo lleva con él para culminar la visita.

En esta instancia final el vicedirector le comenta al candidato:

- Cuál es la dinámica institucional general como: fechas de presentación de informes, planificaciones, etc.
- Cuáles son las tareas más importantes del puesto por el cual se postula.
- Cuáles son los objetivos y desafíos del puesto.
- Indaga al candidato acerca de cuáles son sus conocimientos previos de las funciones del rol.
- Se le da espacio para que el candidato realiza preguntas, consulta dudas/inquietudes.

Esta etapa no debe durar más de 1 hora.

- d) Al final del día, el vicedirector envía a Recursos Humanos un breve cuestionario de cuál ha sido el resultado de la visita (*Anexo V*).
- e) Entrevista técnica. Consiste en realizarle al candidato una prueba de conocimientos acerca del marco teórico y técnico, que son fundamentales para el puesto que va a ocupar.

5.3 Confección de informes sobre finalistas

- Presentación de finalistas al cliente interno
- Elección del finalista por el cliente interno
- Entrevista post-visita e Información contractual
- Calificar el desempeño.

6- EVALUACIONES ESPECÍFICAS Y PSICOLOGICAS

Se realizarán todas las indagaciones posibles. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI y Assessment (ACM).

7- NEGOCIACION Y OFERTA E INFORMACION CONTRACTUAL

Esta instancia es realizada nuevamente por el área de Recursos Humanos.

Los objetivos principales de esta etapa son en primer lugar, indagar cómo le fue al candidato en la visita al servicio y en segundo lugar, brindarle toda la información contractual y modalidad de contratación del puesto de trabajo.

Para ello primero se indaga acerca de qué aspectos le llamó la atención en su visita, qué le pareció la población de pacientes y la modalidad institucional, entre otras cuestiones.

Se utiliza como método una entrevista abierta donde el candidato pueda contar libremente cómo se sintió en dicha experiencia.

Luego el selector le informa en detalle, cuales son los aspectos contractuales del puesto y aquellos eventos culturales que se vienen realizando tradicionalmente hace tiempo:

- Duración de la Jornada de trabajo.
- Modalidad de contratación.
- Sueldo y Convenio al que pertenecerá.
- Viaje Educativo Terapéutico Huerta Grande:
- Cuál es la misión institucional que se persigue con el viaje.

- Cuánto tiempo dura el mismo.
- En qué fecha aproximadamente se realiza.
- Cuál es la función de cada profesional en dicho viaje.
- Jornada de Capacitación anual.
- Eventos institucionales fuera de los horarios de trabajo

Es muy importante que el selector resalte que los últimos tres eventos son obligatorios, porque se encuentran contemplados dentro de la Curricula Institucional.

Sí después de toda esta información el candidato manifiesta que le interesa la propuesta, el selector despide al candidato diciéndole el siguiente mensaje: “En estos días estaremos definiendo quien será la persona definitiva que cubrirá dicha vacante. Por lo cual espere nuestro llamado, donde le informaremos si quedó seleccionado o no para el puesto.

Esta etapa no debe durar más de una hora.

- 1- Negociación
- 2- Presentación de la oferta por escrito
- 3- Legajo físico

En esta instancia ya se ha elegido al candidato que ocupará el puesto de trabajo. Por ello, es la última etapa del Proceso de Selección, y su objetivo primordial es armar el legajo físico del nuevo ingreso.

Papeles que el ingresante debe presentar en dicha instancia:

- Copia del título oficial certificado por la policía de la provincia de Córdoba.
- Copia de Analítico académico certificado por la policía de la provincia de Córdoba.
- Fotocopia de 1ra y segunda hoja de su DNI.
- Constancia de CUIL.
- Certificado de antecedentes penales con fecha de confección no mayor a dos meses. En el caso que no posea el mismo se le pedirá que lo trámite de urgencia.
- Copia de la libreta de familia y/o del certificado de convivencia según corresponda.
- Copia de la partida de nacimiento de sus hijos si tuviera.
- Copia de los DNI de sus hijos si tuviera.

-En caso de tener un familiar a cargo, deberá presentar certificado médico o certificado de tutela y/o curatela donde constate dicha responsabilidad.

Pasos a llevar a cabo en esta instancia:

- a) El nuevo ingreso entrega al selector los papeles solicitados.
- b) El nuevo ingreso completa de puño y letra los siguientes formularios institucionales:
 - DDJJ Jurada de Datos.
 - DDJJ de domicilio.
 - DDJJ de Salud.
 - Ficha de Personal Técnica.
 - Comunicado de Incorporación si asume un puesto de titular, o Comunicado de suplencia en el caso que asuma un puesto transitorio.
 - Ficha de suplencia en caso de cubrir un reemplazo.
- c) El ingresante lee el reglamento interno de la empresa. Luego el selector le concede unos minutos para evacuar dudas que hayan podido surgir en la lectura.
- d) El selector y el ingresante en conjunto revisan la descripción del puesto de manera verbal. Luego el selector le entrega una copia del mismo.
- e) El selector le explica al nuevo ingreso como se distribuyen los horarios de almuerzo y recreos de acuerdo al puesto a cubrir.
- f) El selector le aclara al ingresante los siguientes puntos:
 - La importante de que llegue unos minutos antes de su horario de entrada para colaborar con el ingreso de los pacientes.
 - En el caso que asuma un puesto de tutor, que no se le autorizarán capacitaciones dentro de su horario de trabajo.
 - La importancia del uso adecuado de los recursos institucionales en todo momento.

8- Comunicación a postulantes fuera del proceso

9- Inducción al puesto de trabajo

Conclusiones

La gestión estratégica del capital y del talento humano de una organización, son la clave para alcanzar los resultados esperados por la misma. Una organización solo puede lograr sus objetivos, si las personas que la conforman cuentan con el conocimiento, habilidades y competencias necesarias para alcanzar un óptimo desempeño y los implemente en su puesto de trabajo. Un empleado que no cumple con las condiciones y la formación necesaria que requiere el perfil de la posición que ocupa, se convierte en un obstáculo para el crecimiento no solo organizacional sino también personal.

Es por esto, que queremos concluir resaltando la importancia de construir un proceso de reclutamiento y selección estratégico, como la base para lograr una gestión de RR.HH. exitosa que asegure el capital humano que una organización requiere. Un proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de gestión por competencias es una herramienta que sirve para mejorar no solo la gestión del área de RR.HH. sino también el funcionamiento general de toda la organización. Su resultado conforma la base para incorporar el talento con la capacidad de desarrollar estrategias y tomar decisiones alineadas al propósito general de la organización.

Mediante una construcción e implementación estratégica de un proceso de reclutamiento y selección por competencias una organización puede incorporar colaboradores que logren alcanzar un alto desempeño en el puesto de trabajo que ocupan en la institución brindándole valor agregado desde su rol.

En el presente trabajo, la problemática planteada se hace presente en Mi Lugar S.A. cuando se detecta que no se están alcanzando los resultados deseados a través del proceso de reclutamiento y selección tradicional con el cual se venía trabajando y que este subsistema de provisión se encontraba con escaso desarrollo, pero con un gran potencial de mejora.

Mediante la información relevada por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, pudimos identificar que actualmente el área de RRHH se encuentra en pleno crecimiento y en instancia de desarrollo y profesionalización de cada uno de

sus procesos de gestión por lo que la definición de un modelo de competencias, y la construcción de un proceso de reclutamiento y selección basado en el mismo, es solo el primer paso de la implementación integral de este enfoque.

En una visión estratégica a mediano plazo, el resto de los procesos de gestión llevados adelante por el área de RR.HH. de la institución, entre ellos la capacitación de los colaboradores, la construcción de planes de desarrollo y la evaluación de desempeño, se irán adaptando al nuevo enfoque hasta alcanzar una gestión integral de los mismo.

Queda manifiesta de esta manera, la importancia estratégica que tiene el diseño e implementar de un proceso de reclutamiento y selección adecuado a las necesidades de la Institución. El beneficio es transferible a todas las áreas y equipos de trabajo y a todos los niveles. Si es implementado a conciencia y alineado con las estrategias organizacionales, permitirá generar el valor agregado que la empresa necesita.

Bibliografía Obligatoria

Alles, Martha Alicia, 2010 – “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.”

Editorial Granica, quinta edición.

Alles, Martha Alicia, 2006. “Selección por competencias.”

Editorial Granica, primera edición.

Chiavenato, Idalberto, 2011. “Administración de RRHH. El Capital humano de las organizaciones.”

Editorial Mac Graw Hill, novena edición.

Chiavenato, Idalberto, 2009. “Gestión del talento humano”

Editorial Mac Graw Hill, tercera edición.

Noya, Diez y Bozal, 2002- “Selección de Personal. Sistema Integrado”

Editorial Esic, segunda edición.

Sampieri, 2006 – “Metodología de la Investigación.”

Editorial Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.

ANEXO I

Cuestionario de Entrevista telefónica



Cuestionario de Entrevista telefónica

1. ¿Usted actualmente vive en tal dirección?
2. ¿Está recibido de tal carrera? ¿Tiene título y matrícula habilitante que avale el ejercicio de su profesión?

Aclaración: en el caso que no sea necesario que el candidato esté recibido, sólo se le consultará:

¿En qué año de la carrera se encuentra actualmente? ¿Cuáles son sus horarios de asistencia a clases? Es muy importante esta última consulta, porque si el candidato manifiesta que asiste a clases dentro de la jornada laboral, queda excluido de las próximas etapas de selección-.

3. ¿Posee disponibilidad horaria actualmente?

Aclaración: es muy importante esta consulta, porque generalmente nuestras vacantes son por jornada completa, por lo cual si no cumple con este requisito queda excluido del proceso de Selección, a excepción de casos muy puntuales que requieran una jornada part-time.

ANEXO II

Cuestionario Entrevista de Observación



Cuestionario Entrevista de Observación

1. Cargo a desempeñar:
2. Conocimiento previo de las funciones del rol:
3. Puntualidad:
4. Presentación personal:
5. Respeto y consideración hacia los demás miembros de la institución:
6. Interactúa y participa con los profesionales:
7. Interactúa y participa con los pacientes:
8. Se muestra respetuoso y amable en el trato:
9. Demuestra pro actividad:
10. Se preocupa por la organización institucional:
11. Colabora espontáneamente ante distintas situaciones:

Observación:

ANEXO III

MODELO ENTREVISTA A EMPLEADOS

Entrevistas Proceso Reclutamiento y Selección

La presente entrevista se formula con el fin de recolectar información acerca del proceso de reclutamiento y selección de la institución Mi Lugar, con el objetivo de conocer en profundidad la experiencia de colaboradores que hayan participado del mismo.

Los datos recolectados serán de carácter confidencial y serán utilizados únicamente con el fin de mejorar el proceso de selección actualmente implementado por la institución.



Datos del Entrevistado

Puesto que Ocupa:

Edad:

Antigüedad en la Institución:

Cuestionario

- 1- **A partir de su experiencia durante su proceso de selección ¿Podría detallarnos las instancias por las que paso hasta el momento de su contratación?**

- 2- **¿Cómo fue la comunicación por parte de la Institución entre las diferentes instancias del proceso?**

- 3- **¿Cómo considera que fueron las entrevistas que realizó con los diferentes referentes de la Institución? ¿Se sintió a gusto con el entrevistador y el contenido de las mismas?**

- 4- **Durante las instancias de selección ¿Qué información se le brindo acerca del puesto de trabajo, la Institución y modalidades de trabajo y contratación?**

- 5- **A partir de su experiencia durante las diferentes instancias de entrevistas ¿Qué información considera que es importante brindarles a las personas antes del ingreso a la organización?**

- 6- **A partir de su experiencia durante su proceso de selección ¿Qué sugerencia nos daría para mejorar el mismo? (conversación en entrevistas, duración de las mismo, información que considere importante, respuestas y asesoramiento por parte de la institución, etc.)**