



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Alumnas: Krawinkel, Steffani - Lanza Castelli, Natalia

Tutor: Carlos Alberto Norry

2017



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

**“A mi familia y amigas, quienes me apoyaron y alentaron a
finalizar mi proyecto”
Natalia.**

**“A mis familiares y amigos por el incondicional apoyo, el aliento y
los consejos ante el desafío de realizar el proyecto final de
grado”.
Stefani.**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

Agradecemos a todo el equipo de trabajo de Zárate por la colaboración brindada, sin la cual no hubiese sido posible este trabajo.

Un especial agradecimiento para nuestro tutor – Carlos Alberto Norry– quien colaboró con este proyecto y supo atender nuestras necesidades.



ÍNDICE

ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	6
1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
CAPÍTULO 2	16
2. MODELO METODOLÓGICO	17
CAPÍTULO 3	20
3. MARCO TEÓRICO	21
3.1. Introducción a la Administración de Recursos Humanos	21
3.2. Propósitos y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	22
3.3. Funciones del sistema de administración de recursos humanos	23
3.4. Análisis y Descripción de puestos	26
3.5. Partes de una descripción de puesto de acuerdo al modelo de HAY Group	34
3.6. Reclutamiento de personal	41
3.7. Selección de Personal	49
CAPÍTULO 4	57
4. RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO	58
CAPÍTULO 5	65
5. PROPUESTA DE MEJORA	66
5.1. Modelo Descripción de Puesto	68
5.2. Modelo de Procedimiento: Reclutamiento y Selección	77
5.3. Modelo Formulario Relevamiento de Perfil	85
5.4. Modelo Comunicado de Búsqueda	88
5.5. Instructivo para realizar entrevistas a los candidatos	95
5.6. Formularios de registro de entrevistas	110
5.7. Formulario de seguimiento del proceso de reclutamiento y selección	113
CAPÍTULO 6	114
6. CONCLUSIÓN	115



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

INTRODUCCIÓN

Dada la situación actual de constantes cambios a nivel global y la alta competitividad que existe en el mundo empresarial, se hace necesario que las empresas manejen todos los sistemas y procesos de manera integral.

Para esto es necesario considerar al factor humano como talento, elemento vital que genera eficiencia y calidad, que a partir de un plan de reclutamiento y selección de personal, se promueva el ingreso de recursos humanos altamente formados y capacitados para que se desempeñen de manera exitosa y puedan desarrollar eficientemente sus destrezas y habilidades, y así construir un compromiso entre la empresa y ellos.

Este nuevo sistema de gestión de Recursos Humanos, logrará ayudar a cumplir y alcanzar los objetivos empresariales y el desarrollo organizacional.

Por ello, documentar y proponer un modelo para el reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate, tiene la finalidad de buscar la mejora en sus procesos; para que a través de éstos, la productividad mejore, y al mismo tiempo se afiance el sentido de pertenencia, promoviendo una cultura en donde el orden y la aplicación de los procedimientos produzcan los mejores resultados.

Para esto nos basaremos en autores que hacen referencia a modelos y procedimientos de reclutamiento y selección, realizando un análisis de los mismos, en relación a las necesidades de la empresa objeto de estudio, para poder proponer un modelo adecuado que cubra las expectativas de la misma.

La propuesta de intervención comprenderá el análisis, descripciones de puesto, procedimiento de reclutamiento y de selección para toda la empresa, como así también los formularios e instructivos que sean necesarios para cada proceso.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPÍTULO 1

“Acercamiento de la situación objeto de estudio”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La organización elegida es la empresa Zárate, la cual presta un servicio de asistencia, venta y distribución en el rubro de la construcción desde 1978. Con el nombre de “JOSÉ SCUDIERY E HIJOS S.H.” se dedica a la venta al por menor de materiales de electricidad, artículos de ferretería, forrajes y cereales.

En 1983 se traslada a Av. Zárate 1941 de barrio Ana María Zumarán, a un local de mayor amplitud que le permite anexar a los productos antes mencionados, la comercialización de materiales de construcción. Para esta misma época se contratan los primeros empleados y se compra un inmueble para depósito de materiales, el cual se encuentra en Av. Zárate 1938.

En 1988 el Sr. Francisco Daniel Scudieri adquiere los derechos de los demás socios y la empresa se transforma en “FERRETERÍA ZÁRATE”, lo que lo convierte en una firma unipersonal a cargo del Sr. Scudieri.

En Julio de 1991 se abre la división cerámica y mueble en el local de Av. Zárate 1938, creándose de esta manera la primera sucursal de la empresa.

En el transcurso de los años se fueron abriendo otras sucursales: Alvear, Circunvalación, Colón, Hiper Construcción, Recta Martinolli y Río Cuarto.

En el año 1996 se comienza a importar cerámicos y revestimiento de Brasil y España, sanitarios de Brasil y hierros de Paraguay.

En diciembre de 1998 se envían viajantes a localidades del interior cordobés y a otras provincias como: Catamarca, Entre Ríos, La Pampa, La Rioja, Salta, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán, comenzando de esta manera la comercialización de productos a nivel nacional.

En noviembre de 1999 se construye “ROVI S.A.” de la cual el Sr.Scudieri es socio mayoritario y Director, a los fines de operar como distribuidor de cerámicos.

En Abril de 2001 “ROVI S.A.” se fusiona con “FERRETERÍA ZÁRATE” y nace “ZÁRATE” de “ROVI S.A.,” Empresa líder en la ciudad de Córdoba y otras provincias del país.

Tamaño de la empresa

La empresa cuenta actualmente con 7 sucursales: 6 de ellas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Córdoba, y una en la localidad de Río Cuarto.

Está conformada por una dotación de 192 colaboradores, desempeñándose en diferentes áreas de acuerdo a la estructura de la organización (Ver Figura n°1).

- **Gerencias:**

- **Objetivo del área:** Garantizar la comercialización de productos en la sucursal a cargo, satisfaciendo eficazmente las necesidades de los clientes, conteniendo eficientemente los costos de la gestión comercial y logística de su local.

- **Equipo de trabajo:** 4 colaboradores.

- **Finanzas:**

- **Objetivo del área:** Asegurar la calidad de la información contable de inversiones y préstamos, la conciliación de las partidas pendientes en las cuentas banco, el cierre de la posición diaria de bancos y la disponibilidad de fondos fijos y tarjetas para asegurar la información oportuna para la toma de decisiones.

- **Equipo de trabajo:** 4 colaboradores.

- **Auditoría:**

- **Objetivo:** Asegurar el control de todos los movimientos de los sectores de cada sucursal, para dejar reflejado cada movimiento de ingreso y egreso efectivamente, cautelando la integridad del patrimonio de la empresa.

- **Equipo de trabajo:** 10 colaboradores

- **Cuentas Corrientes:**

- **Objetivo:** Asegurar la rotación del flujo económico a corto plazo de manera efectiva, acompañando la satisfacción del cliente en cuanto a conciliación de cuentas para asegurar el cobro quincenalmente.
- **Equipo de trabajo:** 5 colaboradores.
- **Proveedores:**
 - **Objetivo:** Controlar las actividades relacionadas con los procesos de emisión de pagos, supervisando y verificando la elaboración de los cheques emitidos, a fin de garantizar su correcta emisión y el oportuno pago a los proveedores.
 - **Equipo de trabajo:** 4 colaboradores.
- **Conciliaciones Bancarias:**
 - **Objetivo:** Revisar todo documento que llegue al departamento de contabilidad para su registro contable y su posterior pago, analizando que éstos se encuentran con todos los antecedentes y vistos buenos necesarios que respaldan el pago. Además, debe desempeñar las labores de fiscalizador de cuentas corrientes.
 - **Equipo de trabajo:** 3 colaboradores.
- **Personal:**
 - **Objetivo:** Proporcionar a la organización el personal adecuado y capacitado y gestionar aquellos procesos para realizar la liquidación salarial, asegurando de esta manera un efectivo desempeño organizacional, manteniendo y mejorando el clima laboral que ayuden al cumplimiento de los objetivos propuestos.
 - **Equipo de trabajo:** 2 colaboradores.
- **Logística:**
 - **Objetivo del área:** Coordinación general del área de logística de Córdoba, abarcando desde la administración de la cadena de abastecimiento de todos los productos de construcción, la elaboración de los pedidos a proveedores, recepción, almacenaje, despacho y distribución, hasta la elaboración de informes.

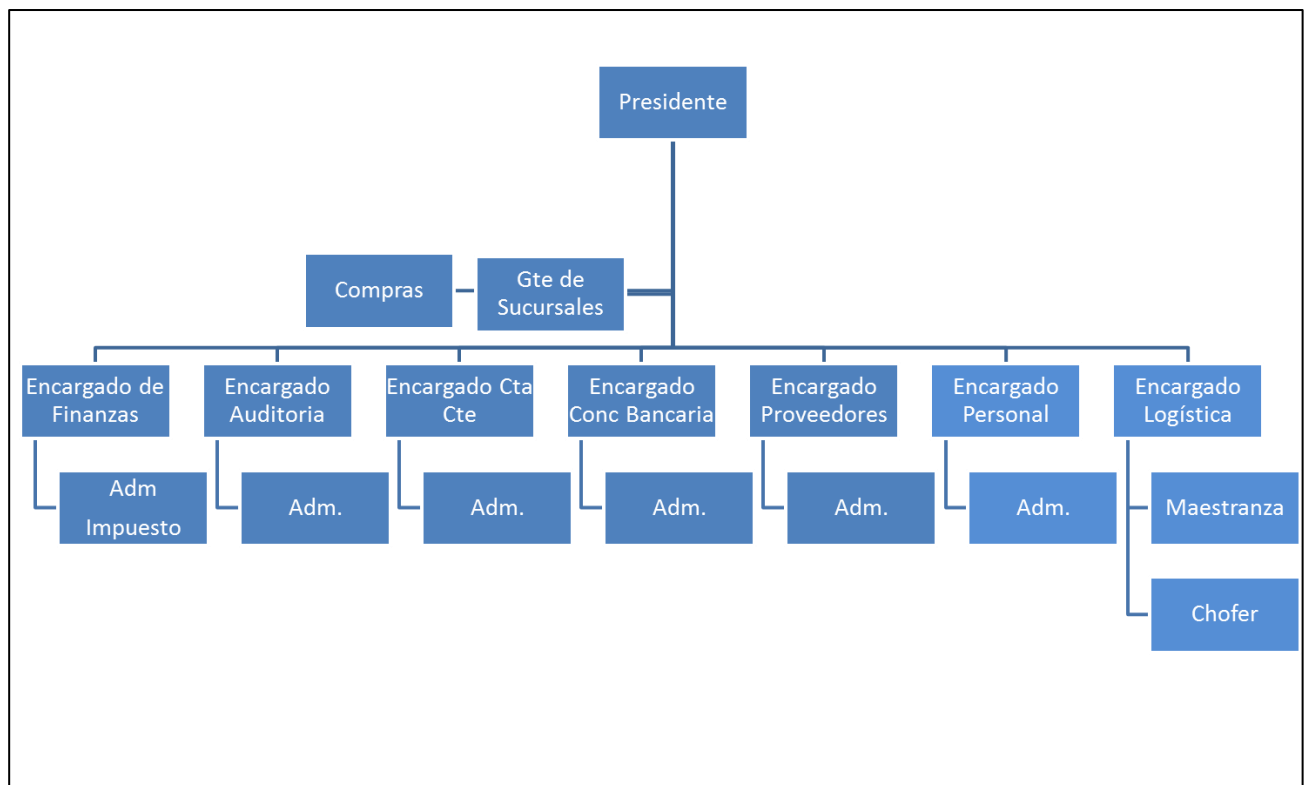
- **Equipo de trabajo:** 119 colaboradores.
- **Compras:**
 - **Objetivo del área:** Realizar los trámites para la adquisición de insumos, materia prima y equipos requeridos por la empresa, estudiando y analizando cotizaciones y presupuestos y cumpliendo con los procedimientos establecidos; a fin de obtener los bienes en las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad.
 - **Equipo de trabajo:** 2 colaboradores.
- **Ventas:**
 - **Objetivo del área:** Ofrecer un servicio personalizado a los clientes, brindando un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.
 - **Equipo de trabajo:** 39 colaboradores.

La mayor parte del personal se encuentra trabajando en los puestos de maestranza y auxiliar de depósito dentro del área de Logística. Cuentan con una dotación de 89 colaboradores distribuidos en las 7 sucursales, la cual tiene contacto directo con los clientes externos de la empresa. Por lo que resulta importante seleccionar de manera efectiva, no sólo a todo el personal de la empresa sino a los colaboradores de esta área. Es por eso que se hace necesario revisar el procedimiento de reclutamiento y selección.

Estructura y Diseño

A continuación se muestra de manera formal la estructura de la organización y la distribución de sus funciones en toda la empresa.

Figura n°1: Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia-Datos la Empresa

Tabla 2: Distribución nominal por nivel de puesto.

Nivel	Cantidad
Presidencia	1
Gerente Sucursal	4
Encargados	7
Administrativos, Vendedores, Cajeros	62
Operarios, Choferes	118

Fuente: Elaboración propia-Datos la Empresa



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Si bien la empresa Zárate desde sus inicios hasta la actualidad ha podido llevar con éxito su crecimiento y expandirse en el mercado de la provincia de Córdoba en el rubro construcción, alcanzando sus objetivos de facturación anual, sigue teniendo falencias en cuanto a los procedimientos de reclutamiento y selección de sus colaboradores, más precisamente en el área de Logística (personal de maestranza y choferes), donde se encuentra la mayor parte de la dotación de personal que integra la empresa, y quienes son los que tienen el primer contacto con el cliente luego de haber consumido el servicio brindado por Zárate. Es en estos puestos donde se presenta el mayor grado de rotación y en donde la empresa no ha logrado aún disminuir este indicador.

Esta situación se relaciona directamente con la falta de formalidad en los procesos de reclutamiento y selección, donde no se tienen en cuenta etapas importantes que deben darse en el proceso, como el análisis del puesto a cubrir, la comunicación de las búsquedas, una adecuada planificación de selección, etc.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en el proceso de Reclutamiento y Selección aportando herramientas, instrumentos y conocimientos, a fin de mejorar y formalizar el proceso en la empresa.

Objetivos específicos

- Diseñar el modelo de perfil de puesto de acuerdo a las normas HAY.
- Diagnosticar la situación existente con respecto al funcionamiento de los procesos de Reclutamiento y Selección y al funcionamiento general de la empresa, para conocer lo que sucede en la organización.
- Replantear y diseñar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Desarrollar herramientas de reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar una herramienta para el control del proceso.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

1.4. JUSTIFICACIÓN

Luego de haber entrevistado al Gerente de la organización y a la encargada del área de RR.HH., detectamos la falta de una gestión de sistemas y procesos del área.

A través de un pre-diagnóstico, observamos que unos de los procesos que no está actualmente gestionado es el de reclutamiento y selección de personal, ya que las etapas de la implementación del mismo no están procedimentadas ni definidas hasta el momento, provocando así que los resultados esperados no sean los óptimos, ya que el índice de rotación, en especial los despidos en los puestos de Maestranza y Auxiliar de depósito, han aumentado en este último tiempo debido a la no implementación de un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección, provocando además un incremento en los costos de la empresa.

Surge así la necesidad de elaborar este proyecto de intervención con el objetivo de mejorar, a través de la sistematización de los procesos de reclutamiento y selección, la incorporación en tiempo de personal que posea las competencias y habilidades requeridas por la organización.

Este proyecto brindará al área de RR.HH., las herramientas necesarias para realizar el aprovisionamiento de personal con eficacia y eficiencia en toda la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPÍTULO 2

“Modelo Metodológico”

2. MODELO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este proyecto de intervención, se estableció como objeto de estudio los procesos de reclutamiento y selección correspondientes al área de Recursos Humanos de la organización.

Los instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron:

- **Observación directa:** como medio para la recolección de datos acerca de los procesos, procedimientos, metodologías, herramientas, bases de datos y registros que se utilizan en los procesos de reclutamiento y selección.

- **Entrevistas y cuestionarios:** El formato de entrevista es semi estructurado permitiendo una fluida comunicación que permita profundizar en la temática planteada. El objetivo fue recabar información profunda sobre los procesos actualmente utilizados de reclutamiento y selección.

Además se realizó una entrevista abierta al presidente de la empresa, donde se pudo explayar y comentar abiertamente sobre sus necesidades y perspectiva de los procesos a tratar.

Los cuestionarios se utilizaron para interactuar de forma directa con el personal del nivel operativo, de venta y administración, con el fin de obtener sus opiniones sobre los procesos de reclutamiento y selección.

A través de los mismos se pretendía demostrar la validez y la realidad de la situación planteada.

Cabe destacar que los cuestionarios no se realizaron a la totalidad del personal de la empresa sino a una muestra de ellos.

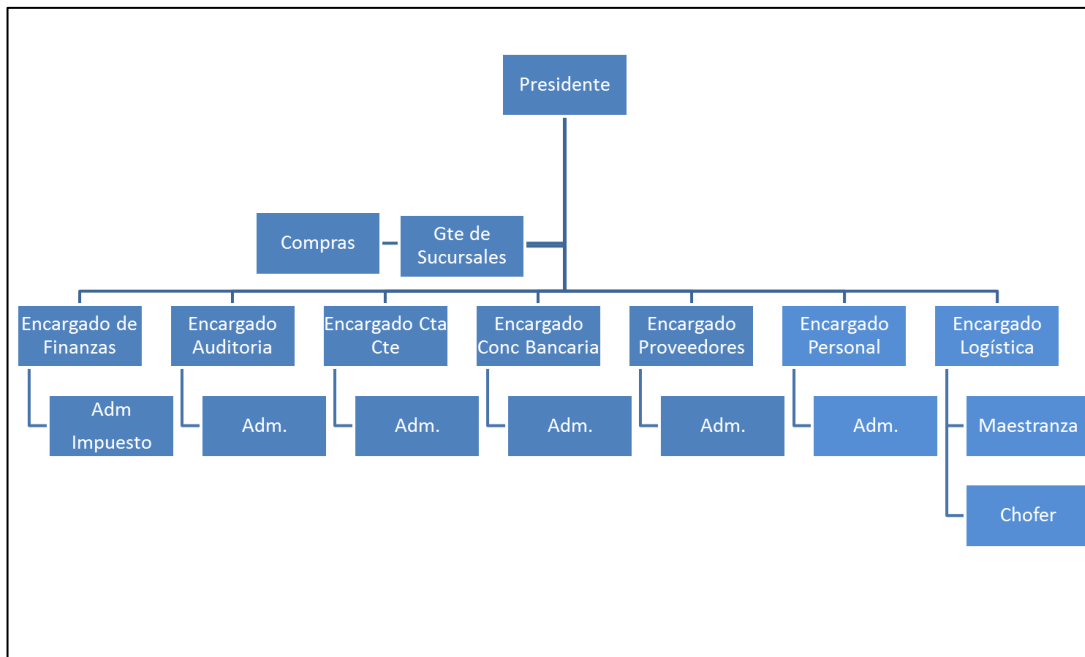
- **Análisis de documentos:** a los fines de recabar información relevante de diferentes procesos del área de RR.HH. se analizó el organigrama de la empresa, detalle de la nómina, el fluograma utilizado, y documentos con información cuantitativa suministrados por la encargada de Recursos Humanos.

No se utilizaron de forma aislada, sino que se complementaron con el fin de obtener la información necesaria para su posterior análisis y elaboración de la propuesta de Intervención

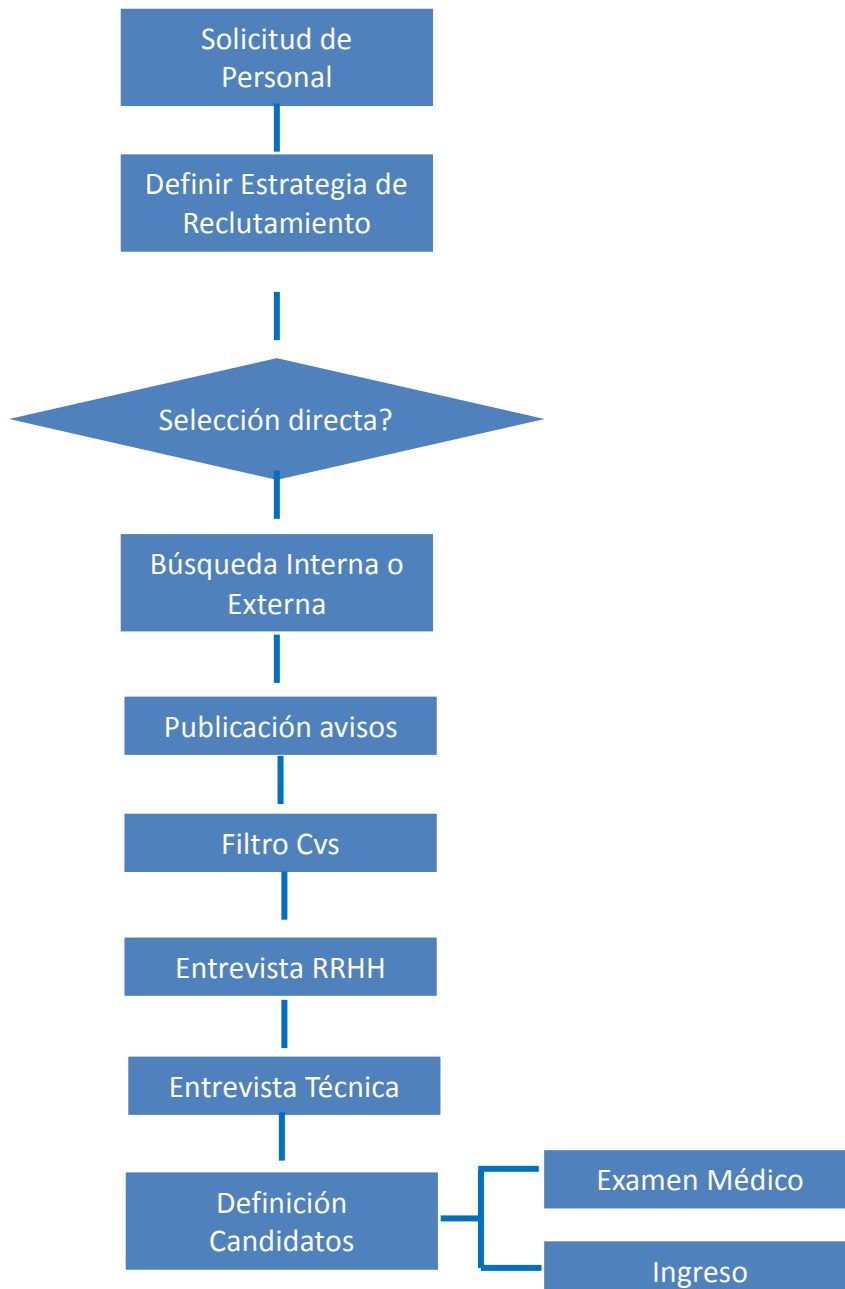
Estos instrumentos permitieron realizar un análisis de la situación y un diagnóstico que, interpretados con el soporte del marco teórico, ordenaron la información adquirida acerca de la realidad organizacional y de sus necesidades, a través de un análisis detallado y específico de la misma.

Análisis de documentos

1- Organigrama actual de la empresa:



2- Flujograma actual del proceso de reclutamiento y selección





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPÍTULO 3

“Referente Temático”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Introducción a la Administración de Recursos Humanos

La administración de RR.HH. puede ser una herramienta estratégica importante y también puede contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

Robbins (2000) afirma que los recursos humanos de una organización, pueden ser una fuente importante de ventajas competitivas, y que para alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización, y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica también trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socias, y no tan sólo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

3.2. Propósitos y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización y el departamento de RR.HH. existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Según Werther y Davis (2000), los objetivos de la administración de recursos humanos en una empresa deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización y de la estrategia, del área de RR.HH. y de las personas participantes en el proceso.

Los objetivos personales, corporativos y funcionales deben lograrse, pero solo de manera que estén relacionados y que aporten a la organización a la cual sirven. Estos objetivos cumplirán mediante diversas actividades y acciones generadas en el área de RR.HH., enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener el número adecuado de colaboradores con las características necesarias que le permitan dichos objetivos.

“El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia”. (Werther y Davis, 2000, p.10; 11)

Para cumplir con este propósito, es importante que la empresa comience su gestión con el análisis de puesto, el cual llevará a definir la descripción de puesto, y de esta manera, poder obtener los perfiles de cada posición de manera detallada, para poder llevar a cabo el inicio de la provisión de recursos humanos con la etapa de reclutamiento y selección.

3.3. Funciones del sistema de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos puede analizarse sistemáticamente identificando los siguientes subsistemas:

1. *Subsistema de previsión de recursos humanos.*
2. *Subsistema de provisión de recursos humanos.*
3. *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos*
4. *Subsistema de desarrollo de recursos humanos.*
5. *Subsistema de control de recursos humanos.*
6. *Subsistema de ambiente interno y externo.*

Exponemos a continuación una breve descripción de cada subsistema, desarrollando los que son materia de este proyecto.

1. **Subsistema Previsión**

Este subsistema está compuesto por:

- *La planificación de recursos humanos.* Es la gestión de prever los recursos humanos que una organización necesita y que deben ser provistos para que pueda cumplir con los objetivos determinados.
- *Análisis y descripción de puestos.* Brinda información acerca de las responsabilidades y especificaciones de los puestos. Es la base de diferentes procesos de RR.HH.

2. **Subsistema de provisión de recursos humanos**

Este subsistema está compuesto por:

- *Reclutamiento.* Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

- *Selección.* Proceso que implica una serie de pasos para la decisión de contratar al candidato más idóneo al perfil buscado.
- *Inducción.* Proceso que implica la bienvenida del candidato a la empresa y al puesto de trabajo y que contiene una agenda de actividades tanto corporativas como técnicas referidas al puesto.

3. Subsistema de Mantenimiento.

Este subsistema está compuesto por:

- *Sueldos y salarios.* Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, lo cual garantiza la satisfacción de los empleados y a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.
- *Incentivos y beneficios sociales.* Establecen estímulos con base en el desempeño e impulsan logros específicos.

4. Subsistema de Desarrollo

Este subsistema está compuesto por:

- *Capacitación y Desarrollo.* Incluye el conjunto de actividades sistemáticas y planificadas cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los colaboradores en sus funciones actuales, mediante la entrega de conocimientos, habilidades y actitudes.
- *Evaluación de desempeño.* Es el proceso por el cual se determina el rendimiento de un empleado y su posible desarrollo futuro para disminuir la brecha entre la situación actual y la deseada, tanto para el puesto como para el colaborador.
- *Desarrollo de carrera profesional.* Incluye el conjunto de acciones destinadas a desplegar, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, el potencial de los colaboradores para optimizar las posibilidades de crecimiento de los mismos dentro de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5. Subsistema de control

- *Auditoría de recursos humanos.* Es el control de un sistema o subsistema mediante la revisión sistemática y organizada de los procedimientos involucrados para evaluar su cumplimiento y brindar propuestas de mejora.

6. Subsistema de ambiente interno y externo

Este subsistema comprende procesos afines con la Seguridad e Higiene Laboral, y con las Relaciones laborales internas y externas.

En cuanto a la seguridad e higiene, hace referencia a las normas y procedimientos de inspección, derechos y responsabilidades de empleados y empleadores, accidentes de trabajo, salud ocupacional y calidad del entorno laboral, haciendo hincapié y sirviendo de base para la preservación de la fuerza laboral.

En cuanto a las relaciones laborales internas y externas, se refiere a la administración de la relación contractual de la organización con su personal en forma colectiva, a través de las representaciones gremiales y en forma individual.

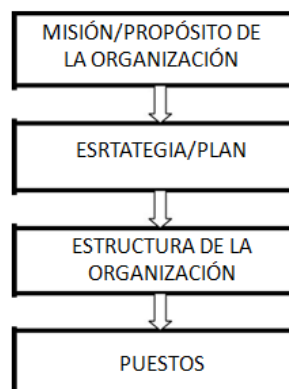
3.4. Análisis y Descripción de puestos

Todas las actividades y funciones que abarca el área de RR.HH. así como los comportamientos y las actitudes de los colaboradores, se interrelacionan con sus puestos de trabajo. Es por esto que el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos.

El objetivo de este análisis y de la herramienta, es brindar información sobre cómo la organización desempeña sus funciones y cómo asignan las competencias y responsabilidades, es decir, de qué manera logra alcanzar sus objetivos.

Cada organización tiene un propósito, una razón para existir. Para alcanzarlo, la organización adopta una estrategia, un plan. La estrategia da forma a la estructura de la organización, tanto en el presente como en su evolución futura. Por su parte, la estructura de la organización moldea los trabajos que deberán ser realizados. (HAY Group (2015) *Seminario de Análisis y Descripción de puestos*. Buenos Aires. Argentina)

A medida que cambian la estrategia y la estructura de una organización, se modificarán también los puestos. Esto significa, que los puestos se han vuelto más fluidos y rápidamente cambiantes, lo que provoca la necesidad de tener los perfiles actualizados.



Nota: Manual de Hay Group. 2015

Dolan (2007) afirma:

El análisis de puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo, a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (p.57)

Utilidades de las Descripciones de Puestos

Figura n°2: Utilidades de las Descripciones de Puestos



Fuente: Manual de Análisis y Descripción de Puesto. Hay Group (2015)

De acuerdo las normativas de HAY Group, este proceso de análisis de puesto de trabajo, además de definir cómo la organización logra sus objetivos, es de esencial importancia para el éxito del departamento de RR.HH., sobre todo en las corporaciones de tamaño intermedio o grande, porque capacita a los profesionales



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

del área para instrumentar medidas proactivas y constituye un recurso de invaluable importancia para los ejecutivos de la empresa en el proceso de toma de decisiones.

Es por esto, que la falta o carencia de esta información dificultará poder rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir muchas otras funciones.

Dolan (2007), sostiene que contar con un análisis de puesto de trabajo brindará a la organización claridad en las responsabilidades y esfuerzos que deben cumplir los empleados sobre lo que es importante, como así también, cuál es la finalidad de cada posición. Además, se relaciona con la planificación laboral a la hora de seleccionar las posiciones específicas a tener en cuenta para los planes de carrera, sucesión, o qué tipo de perfiles precisa la empresa al momento se sufrir algún cambio o transformación en su estructura para que se ajuste con la estrategia de la organización.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, la organización contará con información precisa para llevar a cabo de forma efectiva y productiva la selección del candidato.

Otra de las relaciones claves del análisis de puesto, es la evaluación del rendimiento y formación de los colaboradores ya que a partir del análisis se reflejarán las habilidades que requiere el puesto para planificar la formación del empleado y de esta forma alcanzar el perfil deseado.

Otra función esencial que cumple el análisis de puesto, es en las actividades de compensación, ya que el valor del puesto se determina por el análisis y evaluación que se hace del puesto.

El análisis de puesto sirve además, para el desarrollo profesional de los colaboradores, ya que les brinda información de los requisitos de los puestos en general y de esta manera podrá orientar su formación en base al perfil de puesto a aspirar.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Recolección de información

Según la Metodología de HAY (2015), el responsable de obtener la información acerca de los puestos de trabajo es el área de Recursos Humanos, quien a través de diferentes métodos y herramientas logrará conseguir un correcto análisis de cada puesto para su posterior descripción.

Previo a la utilización de las herramientas, para dar inicio al análisis, el responsable deberá informar a cada empleado el objetivo de esta actividad y notificar de la confección final de una descripción de puesto; de lo contrario los colaboradores reflejarán una actitud de resistencia frente a este proceso sin poder lograr el objetivo, impidiendo la obtención de información.

Además de informar, el encargado de llevar a cabo esta tarea deberá familiarizarse con la organización y con su entorno (estructura organizativa, dotación, productos, comunicación.)

Una vez realizada esta etapa, el analista deberá, identificar los puestos necesarios a analizar, elaborar un cuestionario para el análisis del puesto y obtener datos para el análisis.

Identificar los puestos

El analista debe identificar cada uno de los puestos a analizar, basándose en la nómina o dotación, organigramas o discusiones con los trabajadores y sus supervisores.

Desarrollo del cuestionario

En esta etapa, el analista desarrolla un cuestionario, el cual le permite obtener datos de cada puesto (responsabilidades, habilidades y formación).

Dentro de este cuestionario, se deben incluir datos como, identificación del puesto, responsabilidades asociadas a un para qué, características estructurales e información sobre el perfil profesional.

Obtención de datos

Se puede realizar mediante diferentes herramientas, entre ellas:

- Entrevistas, donde el analista tiene una lista de verificación para no omitir ningún aspecto, e incluye la participación no sólo del colaborador, sino también la del supervisor para verificar la información obtenida.
- Grupos de expertos: el analista trabaja con un grupo de expertos para analizar un puesto donde participan tanto los colaboradores como los supervisores inmediatos. Con esta modalidad, el análisis del puesto se vuelve más detallista ya que se consiguen datos que de otra forma no se podría.
- Cuestionario por correo: este método es más económico en cuanto a costo y tiempo involucrado, ya que se le envía al titular del puesto una serie de preguntas para ser respondidas por el titular y verificadas por el supervisor inmediato. Este tipo de relevamiento no es tan detallado como los dos anteriores.
- Bitácora de empleados: se le brinda al colaborador instrucción para que complete un diario sobre sus actividades e intervalos regulares. Este tipo de estudio del puesto es considerado lento y costoso para la organización.
- Observación: este método es lento, costoso y menos preciso y confiable que las otras técnicas, ya que el observador puede omitir actividades que en ese momento el colaborador no las esté realizando.
- Combinaciones: se pueden utilizar de manera combinada para efectuar el proceso de análisis de puesto.

Siguiendo con esta metodología, en el proceso de descripción de puestos, la entrevista es el medio más efectivo para lograr la información completa y actualizada sobre las responsabilidades del puesto y sus características de entorno. Esto se debe realizar cumpliendo con una metodología que garantice un clima

adecuado para establecer una comunicación directa y efectiva obteniendo de esta manera, la información esencial y completa sobre el puesto.

Por tanto, se debe dividir la entrevista en tres partes, de acuerdo con el objetivo que ésta persigue:

I. Preparación: Previo a la entrevista, el analista debe conocer algo sobre el puesto que se va a describir, para orientar las preguntas en la forma más adecuada. Ésta es la finalidad de la fase inicial preparación.

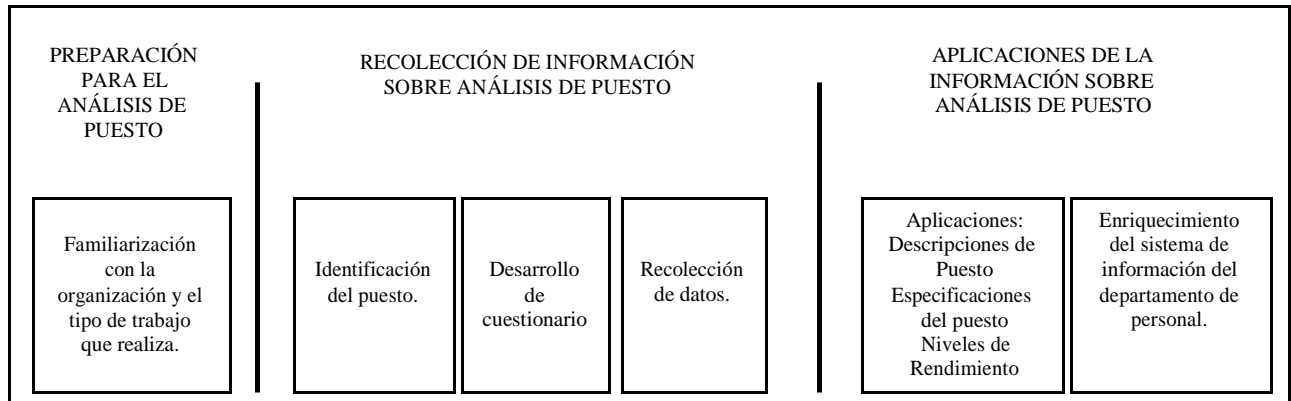
II. Lograr el clima adecuado: El entrevistador debe lograr que se establezca una comunicación directa entre su entrevistado y él. Para esto debe crear las óptimas condiciones de ambiente que faciliten este proceso.

- a. Se recomienda entrevistar al ocupante del puesto a describir fuera de su sitio de trabajo. En caso de que esto no fuera posible, solicitarle que no sea interrumpido con visitas o llamadas telefónicas durante el proceso.
- b. Una vez presentados, se conversa acerca de la importancia que tiene para la empresa el trabajo que se está realizando y contar con descripciones de puesto adecuadas a la realidad.
- c. Eliminar toda sobra de temor que surja por parte del entrevistado sobre la posibilidad de que la entrevista sea para evaluarlo a él. Reforzar la idea de que se requiere información sobre la razón de la existencia del puesto en la empresa, y en ningún caso sobre la persona que lo desempeña.
- d. Teniendo esta idea clara, identificar formalmente el puesto. Área a la cual pertenece, título actual, ocupante, de quién depende, y cuál es su grupo de trabajo.
- e. De esta forma construir el organigrama del puesto conjuntamente con el ocupante y recoger información válida para la identificación del puesto, el organigrama, y el contexto (características del puesto. niveles de dependencia).

III. Obtener información completa sobre el contenido del puesto a describir:

- a. Se solicita información sobre lo que hace cada puesto, qué espera como resultado de ellos y qué cosa él aporta para que su gente logre sus resultados. De esta forma se obtiene información válida para detallar el contexto, y las finalidades del puesto.
- b. Igualmente se le pregunta sobre el objetivo general del puesto de su jefe, la información que de su puesto se espera para que éste logre sus resultados y qué recibe de líder como directrices para obtener sus propios resultados. Esta información le permite al analista, ir definiendo la misión del puesto, completar y aclarar las finalidades.
- c. Ya ubicado en el puesto se dirigen preguntas directas que permitan definir más el puesto a describir. Con las preguntas debe identificar con más exactitud las acciones precisas que el puesto realiza sobre las funciones que ya se han determinado y con qué objetivos actúa sobre ellas. Este conjunto de preguntas sobre el puesto le ayudará para definir con precisión la misión, los principales resultados y el contexto.
- d. A fin de definir más precisamente el puesto, es conveniente enfocar los elementos más significativos del entorno que rodea el puesto. En este sentido debe analizarse cada elemento del entorno y las implicaciones que plantea el puesto, problemas, retos, Know-How requerido.
- e. Una vez aclarada la información sobre para qué existe el puesto en la empresa, se pregunta directamente sobre su participación en comités, con quiénes más participa, y qué objetivos se persiguen en el comité. Si tiene personal que dependen de él, cuántos directos y cuántos indirectos.
- f. Finalmente se pregunta directamente sobre las dimensiones del puesto, según las características del mismo, se orientan las preguntas para las dimensiones.
- g. Una vez concluida la entrevista, hacerle conocer al entrevistado que se le hará llegar un borrador de la descripción para que revise su contenido conjuntamente con su jefe.

Figura 3: Análisis y descripción de puesto



Nota: Etapas de análisis de puesto y aplicaciones

William B. Werther, Jr.; Kate Davis (2000). Administración de Personal De Recursos Humanos,

[Figura] Recuperado de Administración de Personal De Recursos Humano

Dolan (2007) afirma que:

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones de puesto y las especificaciones de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y porqué se hacen las cosas, mientras que en las especificaciones se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender. (p. 57)

3.5. Partes de una descripción de puesto de acuerdo al modelo de HAY Group

Luego de realizar un buen análisis de puesto, el documento final deberá incluir los siguientes puntos, cumpliendo con el formato que plantea **Hay Group** (Empresa global de consultoría)

Para la consultora HAY Group (2015), las descripciones de puestos deben estar compuestas y redactadas de la siguiente manera, para poder generar transparencia y objetividad en el diseño organizacional y en los demás procesos del área de RR.HH:

1. Identificación del puesto:

Es la información resumida que identifica los detalles del puesto y algunos datos demográficos pertinentes a la descripción. Estos datos son dados al inicio de la descripción de puesto y generalmente incluyen:

- Puesto: Título oficial de la posición
- Ocupante: Nombre de quien ocupa el puesto
- Analista: Nombre del analista que elaboró la descripción:
- Gerencia/Dpto: A la cual está adscripto el puesto.
- Depende de: Nombre del puesto inmediatamente superior.
- Aprobado por: Espacio para la firma del superior del ocupante del puesto como señal de aprobación.
 - Fecha: Mes y año de la elaboración de la descripción.
 - Localización: Lugar geográfico donde se desempeña el ocupante.

2. Propósito o misión:

Una declaración breve de la función básica del puesto, es necesaria para que el lector de una descripción pueda obtener inmediatamente una impresión de la

razón de ser de la posición en la organización. Dicha declaración debería distinguir en forma clara un puesto de otro.

El objetivo es establecer la significación general del puesto desde el punto de vista de la organización.

Elementos de la misión:

De acuerdo con el análisis organizacional, una misión escrita deberá contener los siguientes elementos:

ACCIÓN – FUNCIÓN - RESULTADO

- Cada misión deberá comenzar con uno o dos verbos de acción, para denotar lo que es hecho en relación con la función.
- La función deberá seguir al verbo de acción, definiendo clara y concisamente las fronteras de la responsabilidad del puesto.
- El resultado final indica por qué la función es realizada y qué ha de ser logrado a través del ejercicio de la acción sobre la función.

Ejemplo:

Acción: “Dirigir”

Función: “el desarrollo e implantación de programas de reclutamiento, selección y empleo”

Resultado: “asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados para satisfacer las necesidades de la compañía”

3. Principales resultados:

La misión suministra una declaración global de porqué el puesto existe. Los principales resultados por su parte, son diseñados para hacer específico el sentido global, explícito en la misión. Deberán expresar las funciones más importantes

ejecutadas y en qué forma la ejecución en éstas funciones soporta el logro de la misión del puesto en la organización.

Los principales resultados son declaraciones breves, numeradas que establecen los resultados finales más o menos importantes por los cuales la posición es responsable.

Cada resultado final debe apoyar a la misión, siendo vital para ser alcanzada.

Áreas de contribución:

En principio las sesiones de “brain-storm” o las listas de las principales áreas por las que un puesto es responsable, son útiles para generar responsabilidades principales.

Características de las responsabilidades principales:

- En conjunto representan todos los resultados fundamentales del puesto;
- Se concentran en resultados, no en tareas o actividades. Dicen el qué, no el cómo.
- Son atemporales, permaneciendo a menos que el mismo puesto sea modificado de una manera fundamental.
- Cada uno es diferente del resto y describe un área determinada.
- Sugieren medidas o pruebas.
- Se relacionan específicamente con el puesto en cuestión, y no con el puesto del superior, o con la organización como un todo.

Declaración de responsabilidades:

Los elementos componentes de las finalidades son los mismos del propósito general (misión).

ACCIÓN – FUNCIÓN - RESULTADO

4. Dimensiones:

Se incluyen todas las cifras relevantes que permitan derivar un sentido claro del impacto del puesto en la compañía.

Los datos de dimensiones pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Dimensiones en dinero: Estas dimensiones incluyen los pesos o dólares sobre los cuales el puesto tiene un impacto
- Dimensiones de personal: Esta parte proporciona una medida del alcance del puesto, o en la supervisión del trabajo de otros. Debe especificarse el número de operarios, empleados profesionales, técnicos, etc.
- Otras dimensiones pertinentes: Proporciona cualquier otra información cuantitativa relevante que ayude a medir el alcance de las actividades del ocupante.

5. Organización:

El propósito principal de la sección organigrama es desarrollar claramente la estructura organizativa circundante del puesto. La forma de completar el organigrama está claramente especificada en el formato.

6. Contexto:

Al ser la sección narrativa más importante de la descripción de puesto, puede calificarse el contexto como el núcleo básico de la misma. Bien elaborada esta sección, suministrará toda la información necesaria para evaluar el puesto con precisión. A este fin debe tratarse en detalle los siguientes temas, que constituyen los sistemas básicos de la metodología HAY de evaluación de puestos:

- Conocimiento Know How: Conocimientos técnicos, habilidades gerenciales y las relaciones humanas.

- Solución de problemas: Marco de referencia y complejidad de los problemas.
- Responsabilidad: libertad para actuar, impacto y magnitud.

La sección Contexto debería abarcar generalmente los tópicos que se describen a continuación:

- Entorno

El entorno describe cómo el puesto cuadra en el flujo de trabajo, ¿De dónde viene el trabajo y a dónde va, una vez que se aparta del control del puesto?

Asimismo describe el terreno, clima o ambiente en los cuales opera el puesto. Éstos podrían ser factores internos o externos. La pregunta que debe guiar la redacción del analista es: ¿Qué hace que esta posición sea diferente de otros puestos comparables en la compañía o en otras organizaciones?

- Función del puesto

El entorno tiene que ver especialmente con aspectos externos al puesto, pero que conllevan una relación directa con el puesto mismo. En este segmento del contexto (Función del puesto), el analista debe examinar y describir lo que hace el ocupante para lograr los resultados finales esperados.

- ¿Cómo fluye el trabajo dentro del puesto?
- ¿Dónde gasta más tiempo el ocupante?
- ¿Qué tipo de relaciones internas y externas son necesarias para alcanzar los resultados deseados?

Este segmento del contexto debe ser estructurado para responder adecuadamente las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de conocimientos y experiencias sobre aspectos técnicos y especializados son necesarios para hacer el trabajo y por qué?

- ¿Cuáles son los requerimientos gerenciales para desempeñar competentemente el puesto, y cómo se aplican?
- ¿Cuáles habilidades en relaciones humanas se requiere, y por qué?

El segmento función del puesto debe dar al lector, además, una impresión adecuada de la naturaleza global del puesto. ¿Es un puesto que contribuye individualmente, o es un puesto gerencial?; ¿Cuál es el núcleo de la posición en términos de dónde el ocupante consume más tiempo?; ¿Cuáles son las prioridades más altas de la posición?

- Retos y Problemas Significativos

En este segmento el analista describirá los tipos de problemas que han de ser resueltos por el ocupante, con una descripción de los problemas, su complejidad y cómo son resueltos. Los problemas y retos deben describirse a nivel normal más alto, dado el ocupante, dado el diseño estructural del puesto.

El analista debe tener en mente que el puesto deberá ser descrito a un nivel de competencia al 100%. Así, los retos significativos no deben ser descritos en términos de un principiante apenas aprendiendo el trabajo. El objetivo del analista es determinar el nivel normal más alto de problemas/retos para un ocupante competente.

- Autonomía y autoridad

Se describirán la naturaleza y fuente de los controles que gobiernan la libertad para actuar en el puesto. Cada puesto está limitado de alguna manera. Los controles internos sobre la libertad para actuar, generalmente toman la forma de metas a corto y largo plazo, objetivos, políticas, procedimientos, instrucciones, etc. Los controles externos generalmente toman la forma de leyes o regulaciones gubernamentales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

La libertad para actuar del puesto, está limitada también por las relaciones organizacionales de dependencia. Es por tanto, útil describir cómo se realiza el trabajo del ocupante y qué autoridad tienen para implementar o tomar decisiones.

3.6. Reclutamiento de personal

“Reclutar y seleccionar nuevos miembros al staff de una empresa es la actividad principal de la Gestión de Recursos Humanos, la cual es considerada la más significativa en las organizaciones.” (*Gary Rees, Paul Smith, 2014, p.141*).

Bach (2005), afirma que:

La importancia de una empresa es contratar al personal competente, y eso depende de un efectivo procedimiento de reclutamiento y selección, cuyo objetivo es elegir al candidato correcto y rechazar al incorrecto.

Este procedimiento no debe ser subestimado ya que una mala decisión en el reclutamiento puede implicarle al empleador un costo importante que afectará a sus ganancias.

Dentro de esos costos se pueden incluir: baja productividad, pérdida potencial de clientes, costos de entrenamiento, costos de publicidad, comisiones por reclutamiento, indemnizaciones, etc. (*p.115*).

De este proceso, dependen las demás funcionalidades del área de RR.HH. como también el funcionamiento de la organización con efectividad.

Como primer paso, en toda gestión de recursos humanos para atraer talentos se comienza por el reclutamiento

Werther y Davis (2000) definen como reclutamiento:

Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea. El reclutador tiene



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. (p. 150)

Se puede concluir que el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima, es decir, los mejores candidatos.



Fuentes de reclutamiento

A. Fuentes Internas

Dolan (2007), sostiene que el reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales), o a los traslados de estos. (movimientos horizontales).

Hay varios motivos que define este autor que defienden el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento disminuye los márgenes de error en el proceso, por lo que le brinda al reclutador mayor validez y fiabilidad. Otro de los motivos, es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con la organización cuando ésta les ofrece a ellos las oportunidades para su desarrollo y la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización, aumentando la motivación de los empleados y aprovechando las inversiones en formación realizadas por parte de la empresa. De esta manera, en la organización se desarrolla un cierto grado de competencia interna resultando más barato que el reclutamiento externo, ya que no son necesarios los gastos de publicidad entre otros.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el boca en boca hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

B. Fuentes externas.

Siguiendo con el autor citado, Dolan (2007), quien afirma que mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficiente candidatos cualificados, o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos la organización puede verse forzada al reclutamiento externo.

Las técnicas o métodos utilizados con mayor frecuencia en el reclutamiento externo son:

Presentación espontánea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse al área de RR.HH. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles llenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. Este método, que tiene como principal ventaja el de ser muy económico, sin embargo no suele utilizarse para puestos de jerarquía. Al ser un procedimiento pasivo de reclutamiento, puede que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan.

Recomendaciones de los empleados: El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que conocen sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aplican, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo de manera efectiva. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles difíciles de encontrar en el mercado, o cuando se buscan especialistas y que, sin embargo, pueden ser conocidos por los colaboradores de la organización.

La publicidad: Los anuncios del reclutamiento del personal deben cumplir, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

e incitar la acción. La atención se atrae por el lugar donde se publique el anuncio, mediante el uso de recursos que lo hagan destacar, captando la mirada del posible candidato, destacando en grandes caracteres el nombre del puesto de trabajo que

se desea cubrir. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio como la prensa general de ámbito local, nacional e internacional.

Agencias de empleo: las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Éstas son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal y pueden ser tanto públicas como privadas.

Asociaciones y colegios profesionales: En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones agrupan a las empresas de su sector de actividad, con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta del puesto que tratan de cubrir.

Instituciones técnicas y educativas: Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante para desempeñar la posición, suelen dirigirse a las universidades para que éstas le provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos.

Reclutamiento por internet. Este portal ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado laboral, donde las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido comparándolas con los anuncios de prensa. Además, aporta ventajas en cuanto al contenido y al bajo costo que permite a las empresas tanto chicas como grandes competir para conseguir los mejores candidatos del mercado



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Comunicación instantánea. Este diálogo instantáneo entre candidatos y empresas es crucial en un mercado laboral competitivo. Además, se pueden recortar los plazos del proceso de selección aportando ahorros y dando a la empresa la oportunidad de conseguir un excelente candidato antes que sus competidores.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

Luego de la descripción de cada estrategia de reclutamiento, a continuación se presenta un comparativo entre cada tipo de este proceso elaborado por CCH Australia Limited (2010)

Tabla 1.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

CANDIDATOS INTERNOS	CANDIDATOS EXTERNOS
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene mayor conocimiento sobre las habilidades y características de los candidatos. • Los candidatos tienen conocimiento de los requisitos del perfil de puesto de trabajo. • Tiene un menor costo. • La organización sólo necesita contratar del nivel base. • Motiva a los colaboradores. • Ofrece una recompensa por un buen desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de candidatos • Incorpora nuevas competencias e ideas a la organización. • Puede ser más barato que formar a un candidato interno. • Reduce la posibilidad de favoritismo dentro de la organización. • Alienta a los empleados existentes a mantener la competitividad en términos de habilidades. • Colabora a abordar aspectos de la diversidad.
DESVENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Puede conducir a la insularidad • Puede alentar a la competitividad interna por promociones. • Requiere de un sistema de capacitación y evaluación efectiva • Los candidatos que no avanzan pueden quedar desmotivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la dificultad y el riesgo asociado a los procesos de reclutamiento y selección. • Se necesita un periodo más largo de inducción y entrenamiento. • Los candidatos internos pueden sentirse ignorados. • Los candidatos externos podrían no encajar en la cultura de la empresa.

Nota: Ventajas y desventajas de contratar candidatos internos o externos en la compañía. CCH Australia Limited (2010). Australian Master Human Resources Guide. [Tabla] Recuperado de: Australian Master Human Resources Guide.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

De acuerdo a las ventajas y desventajas de ambos tipos de reclutamiento analizadas de los autores mencionados, se recomienda realizar un análisis previo de la posición a cubrir para determinar la estrategia de reclutamiento a utilizar.

En caso de tratarse de una posición con cierto nivel jerárquico, se recomienda realizar un primer reclutamiento para candidatos internos para incentivar el desarrollo y motivar al personal.

De no conseguirse internamente al colaborador para ocupar esta vacante se deberá buscar externamente a la organización mediante un reclutamiento externo.

Utilizar ambos tipos, es decir un reclutamiento mixto (interno-externo) puede ayudar a la empresa a conseguir al candidato más idóneo para el puesto a cubrir.

Cada estrategia de reclutamiento dependerá de la exigencia del puesto y de la realidad de la empresa en ese momento.

3.7. Selección de Personal

La selección de personal es el procedimiento por el cual la organización selecciona o elige al candidato más idóneo para ocupar un puesto de trabajo, tratando de mantener o aumentar la eficiencia organizacional y el desempeño personal.

A través de un proceso de selección exitoso se obtienen beneficios tanto para el candidato como para la organización. En el primer caso, el candidato podrá desempeñar con efectividad las tareas del cargo, y la organización podrá alcanzar los objetivos planteados. Caso contrario, si un postulante que no es idóneo es contratado y se le permite desempeñar el cargo, será difícil y costoso prescindir de sus servicios, viéndose afectado tanto el candidato como la empresa.

Según cita Chiavenato (2001), la selección de personal, intenta solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación del hombre al cargo, y
- Eficiencia del hombre en el cargo

El proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también –en especial- un pronóstico respecto a éstas dos variables. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán la ejecución y el aprendizaje en un futuro”. (pp. 239-240)

El proceso de selección cuenta con varias etapas dedicadas a elegir al candidato idóneo para cubrir la posición vacante. Inicia al momento que una persona aplica para un puesto y finaliza cuando la organización escoge al más adecuado para éste.

Este proceso varía de acuerdo a cada organización y a sus políticas, como también al puesto a cubrir (Analistas, Jefes, Coordinadores, Gerentes)

García Noya (1997), sostiene que, para llevar adelante el proceso se sugiere cumplir con los 8 pasos siguientes:

1. Reclutamiento de candidatos.

- Base de datos propios
- Búsqueda directa
- Anuncios de empleo

2. Pre-selección de los currículums.

Es el resultado de este primer filtro del proceso, el cual va a proporcionar candidaturas que cumplan los requisitos demandados y excluyentes de la posición. Estos requisitos son aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento y carencia, son objetivamente discriminatorios en la primera pre selección.

3. Concertación de entrevistas.

Los objetivos de esta fase son dos:

- Indagar sobre aquellos aspectos excluyentes y que se necesite ampliar acerca del cumplimiento de los requisitos de pre-selección del currículum.
- En caso de que se cumplan los requisitos excluyentes, se motivará al candidato a participar en el proceso mediante una breve presentación de la empresa.

4. Entrevista de comprobación de datos.

El entrevistador inicia una primera aproximación al candidato y recaba la información necesaria para realizar una segunda pre-selección.

La entrevista de comprobación de datos es una herramienta de toma de decisiones tanto para la empresa como para el candidato, ya que permitirá a éste:

- Ampliar su información sobre la empresa y el puesto.
- Manifiestar su interés por el puesto y la empresa.
- Conocer la evolución del proceso de selección.

Para la empresa será importante ya que se asegurará el interés del candidato en el proceso y su continuidad.

5. Técnicas de análisis de candidaturas.

Son instrumentos complementarios para profundizar en el conocimiento de los candidatos que intervienen en el proceso de selección.

a) Pruebas psicotécnicas

La finalidad es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecúa al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

- Test de Inteligencia
- Test de Aptitudes
- Test de Personalidad

b) Pruebas profesionales

Estas pruebas se utilizan para diferenciar entre candidatos con experiencia o sin experiencia, de acuerdo a las necesidades del puesto. Además, son aplicables para medir conocimientos muy específicos o que son imprescindibles para el desempeño eficiente del puesto.

Clasificamos las pruebas profesionales en:

- *Prueba oral:* puede utilizarse de manera independiente o como complemento de las otras pruebas. El entrevistador aplica un conjunto de

preguntas estructuradas al candidato donde hacen referencia a los conocimientos que requiere el puesto.

- *Prueba escrita:* se le presenta al candidato un cuestionario uniforme donde se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos.
- *Pruebas prácticas:* el profesional realiza una demostración práctica de sus conocimientos o habilidades. Se trata de medir más habilidades que conocimientos.

c) Ejercicios de simulación y pruebas de grupo.

Pueden ser instrumentos muy eficaces en la selección de personal como también altamente motivantes tanto para los participantes como para los seleccionadores, por el alto componente lúdico que representan en su ejecución. Este tipo de pruebas es una metodología de valoración de capacidades y potencial utilizada para seleccionar personal interno, realizar evaluaciones de potencial, entre otras. Suelen ser buenos complementos para la selección de colaboradores con poca experiencia profesional, sobre los que se desea conocer un comportamiento determinado.

Algunos métodos más utilizados:

- *Resolución de casos prácticos:* se apoya en la presentación a los candidatos de un supuesto, preferiblemente relacionada con el área solicitante del puesto, para que dichos candidatos ejerciten sus conocimientos y le den una solución acorde con las expectativas
- *Dramatizaciones:* se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo. Ejemplos: role playing, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, simuladores virtuales.

6. Entrevista de selección de personal

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la

idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

El proceso consta de tres fases:

- FASE 1: Preparación de la entrevista.
- FASE 2: Planificación de la entrevista.
- FASE 3: Desarrollo de la entrevista.

FASE 1: Preparación de la entrevista

Compone las siguientes fases:

1. Definición de objetivos

Las buenas entrevistas de selección dependen de la claridad con la que hayan definido los objetivos y del grado de exactitud con el que las preguntas principales reflejen esos objetivos.

2. Análisis de la información

Con los objetivos claramente definidos, el entrevistador deberá ordenar y clasificar esa información.

Los elementos o herramientas a utilizar son: el cuestionario de obtención de datos, y el análisis de necesidades de selección.

3. Análisis de cada candidatura

La primera información con la que dispone el entrevistador es el currículum vitae del candidato. Habrá de analizarlo detalladamente centrándose en la formación y experiencia acorde con el perfil del puesto. En el caso de dudas o aclaraciones, lo normal es plantear una entrevista de comprobación de datos o requerir un currículum vitae más completo.

FASE 2: Planificación de la entrevista.

Concluida la fase de preparación, y con toda la información en su poder, el entrevistador debe planificar la entrevista.

Se define la agenda, horarios, lugar donde se realizará la entrevista, los temas a tratar en la entrevista, y cómo se tratarán.

Werther, y Davis (2000), definen tres tipos de entrevistas:

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Éstas, no se proponen como método para realizar entrevistas en la propuesta de mejora de este proyecto; por lo cual no se profundiza en esta modalidad.

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una

entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (p. 192).

FASE 3: Desarrollo de la entrevista.

El éxito de esta fase va a estar directamente relacionado con toda la fase de preparación y análisis de la información que antecede a la propia entrevista.

El entrevistador pondrá en práctica una serie de habilidades para obtener del candidato la máxima información sin dejar, en ningún momento, de llevar las riendas de la entrevista.

Los objetivos de esta fase serán:

- Indagar aquellos temas que constituyan el guión de la entrevista.
- Comprobar todo lo realizado por el candidato con anterioridad como pauta para garantizar el éxito de un desempeño futuro.
- Examinar reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista.

El punto crítico del desarrollo de la entrevista es la capacidad que ha de tener el entrevistador para saber escuchar al candidato.

Es útil que el entrevistador realice un breve resumen de la entrevista para aclarar algunos contenidos tratados, lo cual proporcionará una mayor fiabilidad y validez al análisis que el entrevistador hace de esa candidatura. En esta instancia se deja la posibilidad al candidato de realizar algunas preguntas, se explica cómo continuará el proceso (plazos y formas), y se agradece al candidato por su postulación.

7. Valoración de candidaturas

Concluida la fase de la entrevista, se cuenta con los suficientes elementos de juicio para elegir al candidato más adecuado. El seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso.

En esta instancia se hace necesaria la definición de un sistema de puntos que permita valorar las candidaturas, los cuales serán definidos de acuerdo a la descripción de puestos a cubrir.

8. Entrevista final y decisión.

Esta etapa señala el cierre del proceso e interviene el candidato o los candidatos finales y el seleccionador en conjunto con el responsable del departamento. Tiene como primer objetivo elegir al candidato idóneo, en caso de que haya una terna de candidatos. Una vez elegido el candidato, la entrevista final adoptará un carácter negociador donde se definirán detalles de contratación.

El seleccionador se convierte en un observador facilitador donde recibirá y presentará al candidato y al responsable del departamento.

La decisión de la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe del área o departamento donde se integrará el candidato o de la persona asignada para tal fin.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPÍTULO 4

“Relevamiento del modelo actual del proceso del reclutamiento y selección”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

4. RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

Realizamos el relevamiento de la organización a través de datos suministrados por empleados pertenecientes a dos niveles jerárquicos de la empresa: el dueño de la empresa y el responsable del área de RR.HH., para poder conocer la realidad de la misma e identificar las necesidades de previsión y provisión de recursos humanos.

La primera entrevista fue realizada al Sr. Daniel Scudieri, presidente de la firma, quien nos comentó sobre la necesidad que tenía de crear un departamento de RR.HH. sólido que ayude a la consecución de los objetivos fijados por la empresa.

Unos de los problemas que llevó a tomar esta decisión por parte del presidente de la firma, es la alta rotación que existe en toda la organización, haciendo hincapié en el área de depósito, donde se encuentra el mayor número de colaboradores de Zárate.

Al entrevistar al responsable de RR.HH., nos brindó información acerca del proceso de reclutamiento y selección, el cual se está llevando a cabo de manera informal, sin tener en cuenta etapas importantes que deben darse en el proceso, como el análisis del puesto a cubrir, la comunicación de las búsquedas, una adecuada planificación de selección, etc.

Dentro de las gestiones comprendidas en el subsistema de previsión de recursos humanos, las variables analizadas en el relevamiento fueron: análisis y descripción de puestos y planificación de recursos humanos.

Referido al análisis y descripción de puestos, pudimos relevar que los puestos de trabajo no están formalizados ni definidos en forma escrita. Cada encargado de área es el responsable de asignar y explicar las tareas de los puestos bajo su responsabilidad y es realizado de manera informal.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Referido a la planificación de recursos humanos, en la empresa, no se realizan análisis previos de oferta y demanda de recursos humanos, es así que el reclutamiento y la selección de personal se realizan cuando surge la necesidad de cubrir un puesto vacante sin planificación previa.

Acerca del reclutamiento, se utilizan fuentes como las recomendaciones de empleados, la promoción interna y los avisos en diarios o sitios de Internet.

Para el reclutamiento interno, no se realiza una publicación interna de la búsqueda, sino que si se observa un candidato que cumple con los requisitos y tiene la capacidad para desempeñarse de manera óptima en el puesto vacante, se le realiza la propuesta para cubrir el mismo. Para tomar esta decisión, se basan en el buen desempeño que el colaborador haya demostrado en su actual puesto de trabajo.

En el caso de reclutamiento externo, el canal más utilizado es la recomendación de empleados o conocidos de los dueños de la empresa, ya que la misma aún mantiene la ideología de empresa familiar a pesar de su gran crecimiento en los últimos años; pero en el caso de no encontrar a la persona adecuada para cubrir el puesto, se realiza la búsqueda por medio de avisos en diarios o páginas de internet.

Con respecto a la selección de personal en la empresa, al igual que el proceso de reclutamiento, se lleva a cabo de manera informal y es realizado en dos etapas: la primera con el área de RR.HH.; y la segunda con el encargado directo del área del puesto a cubrir. Pero estas etapas no siempre se cumplen, ya que hay varios puestos que son cubiertos por entrevista directamente con los dueños saltando estas etapas del proceso.

Los currículum vitae se reciben en una casilla de e-mail, y a medida que ingresan se preseleccionan los que cumplen con los requisitos solicitados para luego contactarlos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Llegado el momento de la entrevista no se cuenta con formularios estructurados de entrevistas, ni de recursos humanos ni técnicos, sino que el registro se basa sólo en anotaciones informales del entrevistador (responsable de RR.HH y/o supervisor inmediato) sin seguir una lógica de lo evaluado.

Las técnicas o etapas de selección aplicadas en Zárate, son las mismas para cualquier tipo de puesto, sin hacer distinción de acuerdo a las jerarquías.

Muchas veces por la rapidez de cubrir algunos puestos y llevar a tomar decisiones sin la completa evaluación de los candidatos, el proceso de selección termina fallando y no cumpliendo su finalidad.

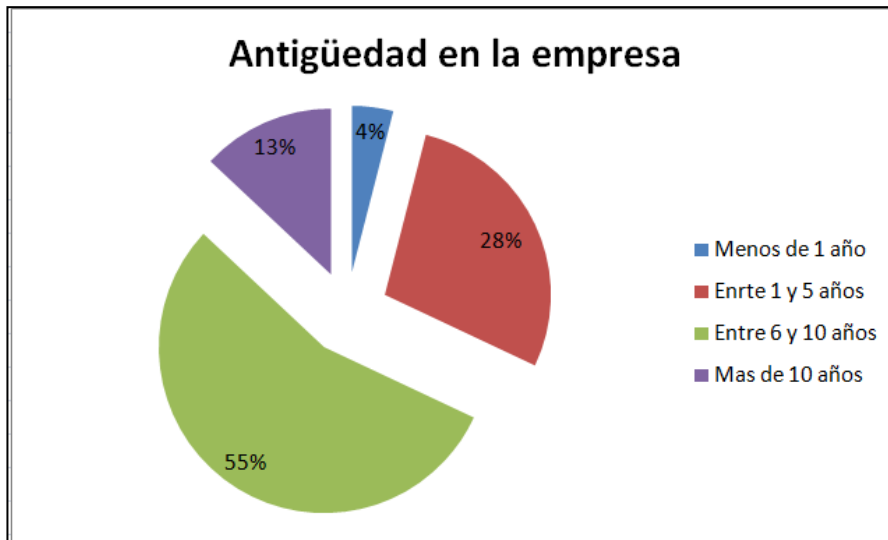
Esto trae como consecuencia la falta de efectividad en el proceso, dando como resultado la poca adaptación del candidato seleccionado en el puesto, provocando que al corto plazo, renuncie, o sea despedido por no desempeñarse de acuerdo a los objetivos planteados por el puesto.

Esto, no sólo trae aparejado consecuencias monetarias por el costo en la rotación del personal, sino también, consecuencias emocionales en los empleados, ya que afecta al clima interno en donde la rotación se vuelve un factor importante generando insatisfacción en los colaboradores, incidiendo directamente en la motivación.

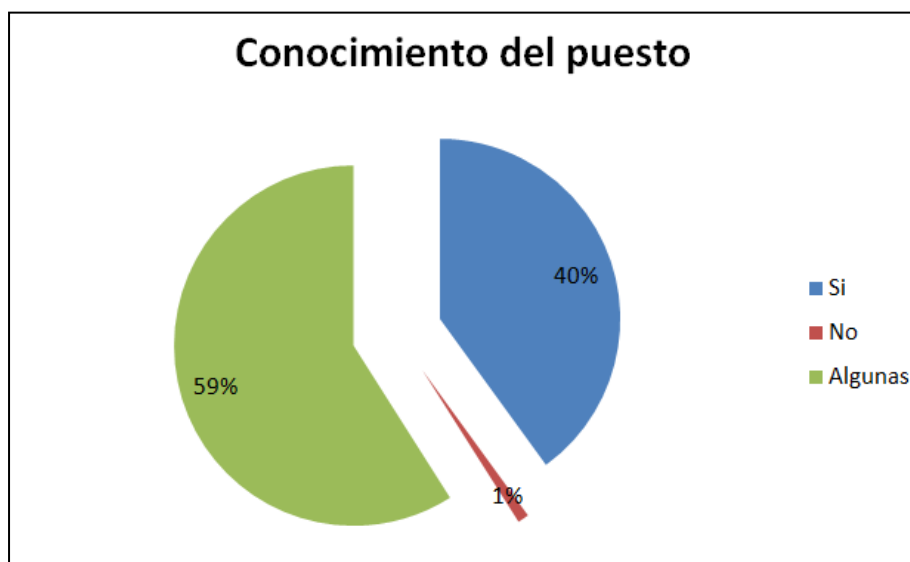
En cuanto al organigrama, el mismo establece la relación entre los puestos y refleja el grado de centralización en la toma de decisiones al indicar la cantidad de niveles organizacionales presentes en la estructura.

En relación a la comunicación, es mayoritariamente de tipo descendente, ya que utilizan como medio, la comunicación oral e informal o a través de la tecnología, para formalizar la misma, como son los e-mails en caso de niveles de mandos medios.

Análisis de datos

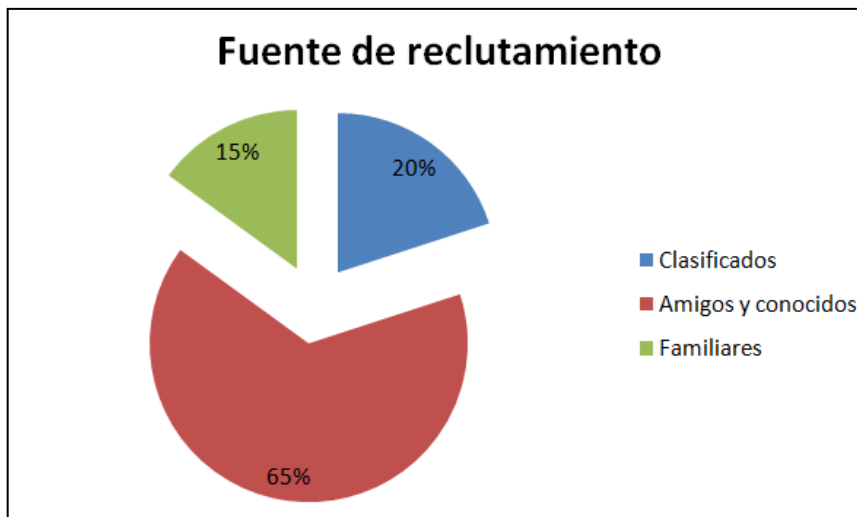


En cuanto a la información relevada sobre la antigüedad en la empresa, sólo el 13% corresponde a colaboradores de más de 10 años y el 55% corresponde a los colaboradores entre 6 y 10 años.

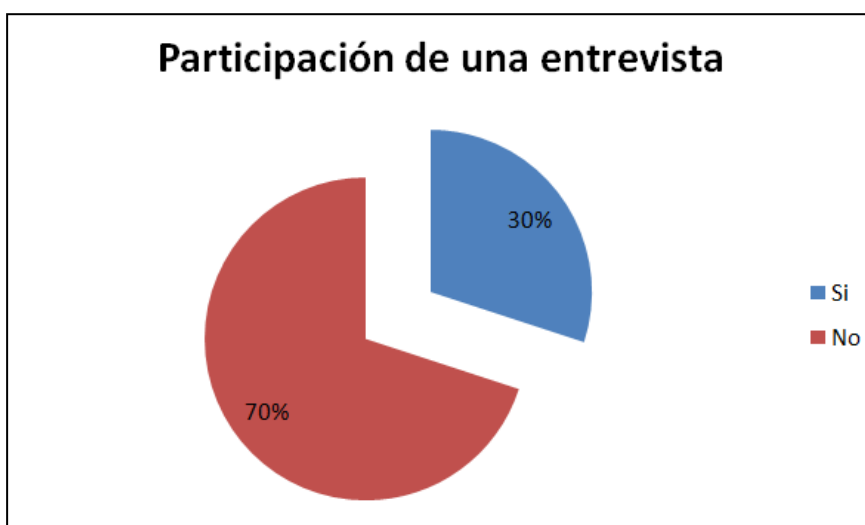


Los datos arrojados, sobre el conocimiento de la finalidad y responsabilidad del puesto, muestran que el 99% tiene conocimiento, ya sea en su totalidad (40%)

como en algunas de ellas (59%), mientras que el 1% no conoce cuál es su finalidad del puesto. Esto es la consecuencia de no contar con las descripciones de puesto.

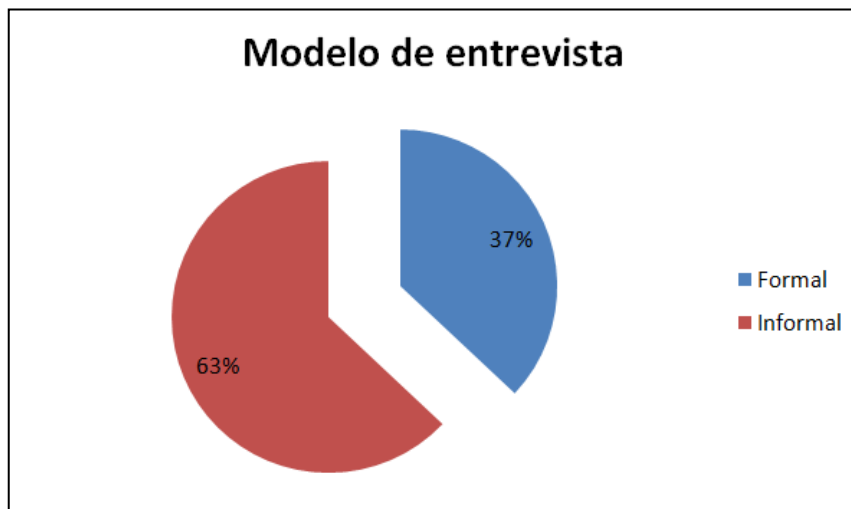


Con respecto a la fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa de acuerdo a la visión de los colaboradores, arrojan que el 65% se enteró de las búsquedas a través de amigos y conocidos, mientras que el 20% fue gracias a los avisos clasificados. El 15% restante, por familiares directos.



Las encuestas realizadas al personal, reveló que la mayor parte de éstos (70%), fueron seleccionados informalmente, es decir sin la necesidad de una

postulación y de pasar por un proceso de selección, ya que este grupo se caracteriza por ser familiares y/o conocidos, por lo que solo fueron entrevistados por el dueño de manera informal, haciendo introducción a las responsabilidades del puesto.



Del 30% anterior, sólo el 37% afirmó haber participado de un proceso formal, realizando entrevistas tanto con RR.HH. como con el encargado del área del puesto vacante. Mientras que el 63% sólo tuvo una sola entrevista con el dueño o ninguna.

Otro aspecto a considerar dentro de este proceso, es el plan de inducción el cual, al momento de cualquier ingreso, no se aplica ni se induce al candidato a temas empresariales ni del puesto, lo que provoca una sensación de falta de integración al equipo.

Analizada la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la empresa, se puede decir que la falta de técnicas y métodos actualizados no permiten contar con fuentes adecuadas para la captación de perfiles alineados a las necesidades, ni para cumplir de manera efectiva la selección del candidato idóneo.

Se observa además, que no se tienen en cuenta etapas importantes que deben darse en el proceso, como el análisis del puesto a cubrir, la comunicación



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

asertiva de las búsquedas, una adecuada planificación de selección, etc., lo cual lleva a perjudicar el proceso.

Es por esto que se propone implementar un plan de reclutamiento y selección de personal que contribuya efectivamente al cumplimiento de esta importante función en la gestión de personas, a fin de definir estrategias que permitan realizar técnicamente la tarea para proporcionar personal preparado y competente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPÍTULO 5

“Modelo de propuesta del proceso de reclutamiento y selección para Zárate”

5. PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo al desarrollo de este trabajo y al diagnóstico realizado, nuestra propuesta de trabajo está dirigida al proceso de reclutamiento y selección, el cual es necesario mejorar ya que la empresa está pasando por una etapa de alta rotación en todas las áreas, haciendo énfasis en los puestos de maestranza y depósito (área de mayor cantidad de colaboradores)

Para poder apoyar nuestra propuesta, como primera etapa se propone un formato de descripción de puesto relacionada con la metodología de las Normas HAY, la cual apoya y da sustento a la propuesta del diseño del proceso de reclutamiento y selección.

Esta metodología elegida para los perfiles de puesto, se utilizará para poder realizar de manera efectiva la selección de candidatos, ya que plantea 7 elementos los cuales influyen en los requerimientos de la búsqueda.

Luego de este paso, se avanza con el diseño y confección del procedimiento de reclutamiento y selección, incluyendo en esta etapa, instructivos, flujogramas y formularios.

Etapas de Intervención:

Estructuración Organizacional:

1. Diseño de instrumento para el análisis de descripción de puesto.
2. Diseño de modelo de descripción de puesto.

Formalización de los procesos:

1. Procedimiento de reclutamiento y selección interno/externo.
2. Instructivo para realizar entrevistas.
3. Flujograma proceso de reclutamiento y selección.
4. Formularios.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Este modelo elegido fue diseñado teniendo en cuenta las políticas de reclutamiento y selección que llevaba adelante la empresa y de acuerdo al nivel y excelencia en la calidad que desea alcanzar la organización.

El mismo tendrá como objetivo proponer las pautas que contribuyen a la detección, atracción y retención de los mejores recursos humanos en términos de disponibilidad de talentos, competencias técnicas y actitudinales, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Además, este modelo llevará a homogeneizar la manera de realizar el proceso de reclutamiento y selección en toda la organización, aportando a los clientes internos y a los colaboradores de Zárate, reglas claras de gestión así como el espacio para reflexionar sobre sus alternativas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Como primer paso, la propuesta comienza con el diseño del modelo para la confección de la descripción de puesto, la cual contempla los puntos más importantes para este proceso.



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5.1. Modelo Descripción de Puesto

Como primer paso, se procederá al diseño del modelo de la descripción de puesto de acuerdo a la metodología elegida de HAY, planteada a continuación:

TÍTULO DE PUESTO:	FECHA:
OCUPANTE:	PREPARADO POR:
LOCALIZACIÓN:	Firma del Ocupante:
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Firma del Superior:
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	

1. MISIÓN

--

2. PRINCIPALES RESULTADOS

Importancia	Acciones	Resultados
1		
2		
3		
4		
5		

3. DIMENSIONES

Cantidad de personal	
Costo total del personal:	
Presupuesto:	

4. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

--



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5. AUTORIDAD

Decisiones	Recomendaciones

6. CONTEXTO

--

7. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

--

Este formulario tiene la finalidad de detallar las especificaciones de cada posición como así también sus responsabilidades y su misión. Deberá ser completado tanto por el responsable de RR.HH., como del ocupante del puesto y revisado por el supervisor inmediato del puesto. El mismo debe ser lo

suficientemente detallado, ya que será el input para el proceso de reclutamiento y selección.

Este formulario cuenta con siete etapas:

1- Identificación del puesto: Información básica sobre el título del puesto, a quién reporta, etc.

2-Propósito o misión: Frase que resume para qué existe el cargo.

3- Principales resultados: Principales resultados que se esperan del puesto.

4- Dimensiones: Cantidades significativas sobre las que el puesto causa impacto directo o indirecto.

5- Conocimientos/Habilidades: Necesidades del puesto, conocimientos, experiencia, etc.

6- Organización: Identificación de los puestos que reportan a la posición.

7- Información contextual: Información de apoyo sobre el contexto en el que opera el puesto

De acuerdo con la normativa HAY, se propone la siguiente metodología para la confección de las descripciones de puesto:

1. Identificación del puesto.

Información resumida que identifica los detalles del puesto y algunos datos demográficos pertinentes a la descripción. Estos datos son dados al inicio de la descripción de puesto y generalmente incluyen:

- Puesto: Título oficial de la posición
- Ocupante: Nombre de quien ocupa el puesto
- Analista: Nombre del analista que elaboró la descripción.
- Gerencia/Departamento: Área a la cual está adscrito el puesto.

- Depende de: Nombre del puesto inmediatamente superior.
- Aprobado por: Espacio para la firma del superior del ocupante del puesto como señal de aprobación.
- Fecha: Mes y año de la elaboración de la descripción.
- Localización: Lugar geográfico donde se desempeña el ocupante.

2. Propósito o misión.

Una declaración breve de la función básica del puesto, es necesaria para que el lector de una descripción pueda obtener inmediatamente una impresión de la razón de ser de la posición en la organización. Dicha declaración debería distinguir en forma clara un puesto de otro.

El objetivo es establecer la significación general del puesto desde el puntos de vista de la organización.

Elementos de la misión:

De acuerdo con el análisis organizacional, una misión escrita deberá contener los siguientes elementos:

ACCIÓN – FUNCIÓN - RESULTADO

- Cada misión deberá comenzar con uno o dos verbos de acción, para denotar lo que es hecho en relación con la función.
- La función deberá seguir al verbo de acción, definiendo clara y concisamente las fronteras de la responsabilidad del puesto.
- El resultado final indica por qué la función es realizada y qué ha de ser logrado a través del ejercicio de la acción sobre la función.

Ejemplo:

Acción: “Dirigir”

Función: “el desarrollo e implantación de programas de reclutamiento, selección y empleo”

Resultado: “asegurar la disponibilidad de recursos humanos calificados para satisfacer las necesidades de la compañía”

3. Principales resultados:

La misión suministra una declaración global del por qué el puesto existe. Los principales resultados por su parte son diseñados para hacer específico el sentido global, amplio presente en la misión. Deberán expresar las funciones más importantes ejecutadas y en qué forma la ejecución en estas funciones soporta el logro de la misión del puesto en la organización.

Los principales resultados son declaraciones breves, numeradas que establecen los resultados finales más o menos importantes por los cuales la posición es responsable.

Cada resultado final debe apoyar a la misión, siendo vital para ser alcanzada.

Características de las responsabilidades principales:

- En conjunto representan todos los resultados fundamentales del puesto.
- Se concentran en resultados, no en tareas o actividades. Dicen el qué, no el cómo.
- Son atemporales, permaneciendo a menos que el mismo puesto sea modificado de una manera fundamental.
- Cada uno es diferente del resto y describe un área determinada.
- Sugieren medidas o pruebas.
- Se relacionan específicamente con el puesto en cuestión y no con el puesto del superior, o con la organización como un todo.

Elementos del principal resultado:

Los elementos componentes de las finalidades son los mismos del propósito general (misión).

ACCIÓN – FUNCIÓN - RESULTADO

4. Dimensiones:

Se incluyen todas las cifras relevantes que permitan derivar un sentido claro del impacto del puesto en la compañía.

Los datos de dimensiones pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Dimensiones en dinero: Estas dimensiones incluyen los pesos o dólares sobre los cuales el puesto tiene un impacto.
- Dimensiones de personal: Esta parte proporciona una medida del alcance del puesto o en la supervisión del trabajo de otros. Debe especificarse el número de operarios, empleados profesionales, técnicos, etc.
- Otras dimensiones pertinentes: Proporciona cualquier otra información cuantitativa relevante que ayude a medir el alcance de las actividades del ocupante.

5. Organización

El propósito principal de la sección organigrama es desarrollar claramente la estructura organizativa circundante del puesto.

6. Contexto

Al ser la sección narrativa más importante de la descripción de puesto, puede calificarse el contexto como el núcleo básico de la misma. Bien elaborada esta sección suministrará toda la información necesaria para evaluar el puesto con precisión considerable. A este fin debe tratarse en detalle los siguientes temas, que constituyen los sistemas básicos de la metodología HAY de evaluación de puestos:

- Conocimiento Know-How: Conocimientos técnicos, habilidades gerenciales y las relaciones humanas.
- Solución de problemas: Marco de referencia y complejidad de los problemas.
- Responsabilidad: libertad para actuar, impacto y magnitud.

La sección Contexto debería abarcar generalmente los tópicos que se describen a continuación:

- Entorno

El entorno describe cómo el puesto cuadra en el flujo de trabajo, ¿De dónde viene el trabajo y a dónde va, una vez que se aparta del control del puesto?

Asimismo describe el terreno, clima o ambiente en los cuales opera el puesto. Éstos podrían ser factores internos o externos. La pregunta que debe guiar la redacción del analista es: ¿Qué hace que esta posición sea diferente de otros puestos comparables en la compañía o en otras organizaciones?

- Función del puesto

El entorno tiene que ver especialmente con aspectos externos al puesto, pero que conllevan una relación directa con el puesto mismo. En este segmento del contexto (Función del puesto), el analista debe examinar y describir lo que hace el ocupante para lograr los resultados finales esperados.

- ¿Cómo fluye el trabajo dentro del puesto?
- ¿Dónde gasta más tiempo el ocupante?
- ¿Qué tipo de relaciones internas y externas son necesarias para alcanzar los resultados deseados?

Este segmento del contexto debe ser estructurado para responder adecuadamente las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de conocimientos y experiencias sobre aspectos técnicos y especializados son necesarios para hacer el trabajo y por qué?
- ¿Cuáles son los requerimientos gerenciales para desempeñar competentemente el puesto, y cómo se aplican?
- ¿Qué habilidades en relaciones humanas se requiere, y por qué?

El segmento función del puesto debe dar al lector, además, una impresión adecuada de la naturaleza global del puesto. ¿Es un puesto que contribuye individualmente o es un puesto gerencial?; ¿Cuál es el núcleo de la posición en términos de dónde el ocupante consume más tiempo?; ¿Cuáles son las prioridades más altas de la posición?

- Retos y problemas significativos

En este segmento el analista describirá los tipos de problemas que han de ser resueltos por el ocupante, con una descripción de los problemas, su complejidad y cómo son resueltos. Los problemas y retos, deben describirse al nivel normal más alto, dado el ocupante, dado el diseño estructural del puesto.

El analista debe tener en mente que el puesto deberá ser descrito a un nivel de competencia al 100%. Así, los retos significativos no deben ser descritos en términos de un principiante apenas aprendiendo el trabajo. El objetivo del analista es determinar el nivel normal más alto de problemas/retos para un ocupante competente.

- Autonomía y autoridad

Se describirán la naturaleza y fuente de los controles que gobiernan la libertad para actuar en el puesto. Cada puesto está limitado de alguna manera. Los controles internos sobre la libertad para actuar, generalmente toman la forma de metas a corto y largo plazo, objetivos, políticas, procedimientos, instrucciones, etc.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Los controles externos generalmente toman la forma de leyes o regulaciones gubernamentales.

La libertad para actuar del puesto, está limitada también por las relaciones organizacionales de dependencia. Es por tanto útil describir cómo se realiza el trabajo del ocupante y qué autoridad tienen para implementar o tomar decisiones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5.2. Modelo de Procedimiento: Reclutamiento y Selección

Luego se avanzó en el diseño del Modelo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección, el cual abarca tanto búsquedas internas como externas. Este modelo propuesto, tiene la finalidad de fijar pautas y etapas que debe tener cualquier tipo de búsqueda que se lleve a cabo en la empresa.

Además, servirá de guía y de apoyo no solo al área de RR.HH., responsable de este proceso, al cliente interno quien solicitará soporte, sino también a los colaboradores en general de la empresa para conocer las etapas y requisitos para las búsquedas, lo cual hasta el momento es informal en la empresa.

Este procedimiento, tiene como objetivo (incluido dentro del procedimiento), proponer pautas que contribuyan a la detección, atracción y retención de los mejores recursos humanos en términos de disponibilidad de talentos, competencias técnicas y actitudinales, de acuerdo con las necesidades de la empresa de homogeneizar la manera de realizar el proceso en toda la organización, aportando a los clientes internos y a los colaboradores de la empresa, reglas claras de gestión, y la claridad para reflexionar sobre sus alternativas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Además, para dar sustento al procedimiento diseñado y para poder brindar un servicio sostenible y de calidad al resto de la empresa, se propone dividir en dos posiciones diferentes las responsabilidades de los integrantes del área y agrupar en una posición las tareas hard y en otra posición las tareas más soft y abocadas al desarrollo.

Con respecto al diseño del mismo, se presenta por un lado la etapa de reclutamiento y por otro lado la etapa de selección.

En cada una de ellas se incluye un rediseño del flujograma donde se incorpora la figura del actor interviniente en cada etapa.

A continuación se presenta la propuesta del Modelo de Procedimiento:

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA EMPRESA ZÁRATE

Objetivos:

- Proponer pautas que contribuyan a la detección, atracción y retención de los mejores recursos humanos en términos de disponibilidad de talentos, competencias técnicas y actitudinales, de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Homogeneizar la manera de realizar el proceso en toda la organización, aportando a los clientes internos y a los colaboradores de Zárate, reglas claras de gestión, y la claridad para reflexionar sobre sus alternativas de desarrollo profesional dentro de la empresa

Alcance

Este procedimiento, se aplica a todos los niveles:

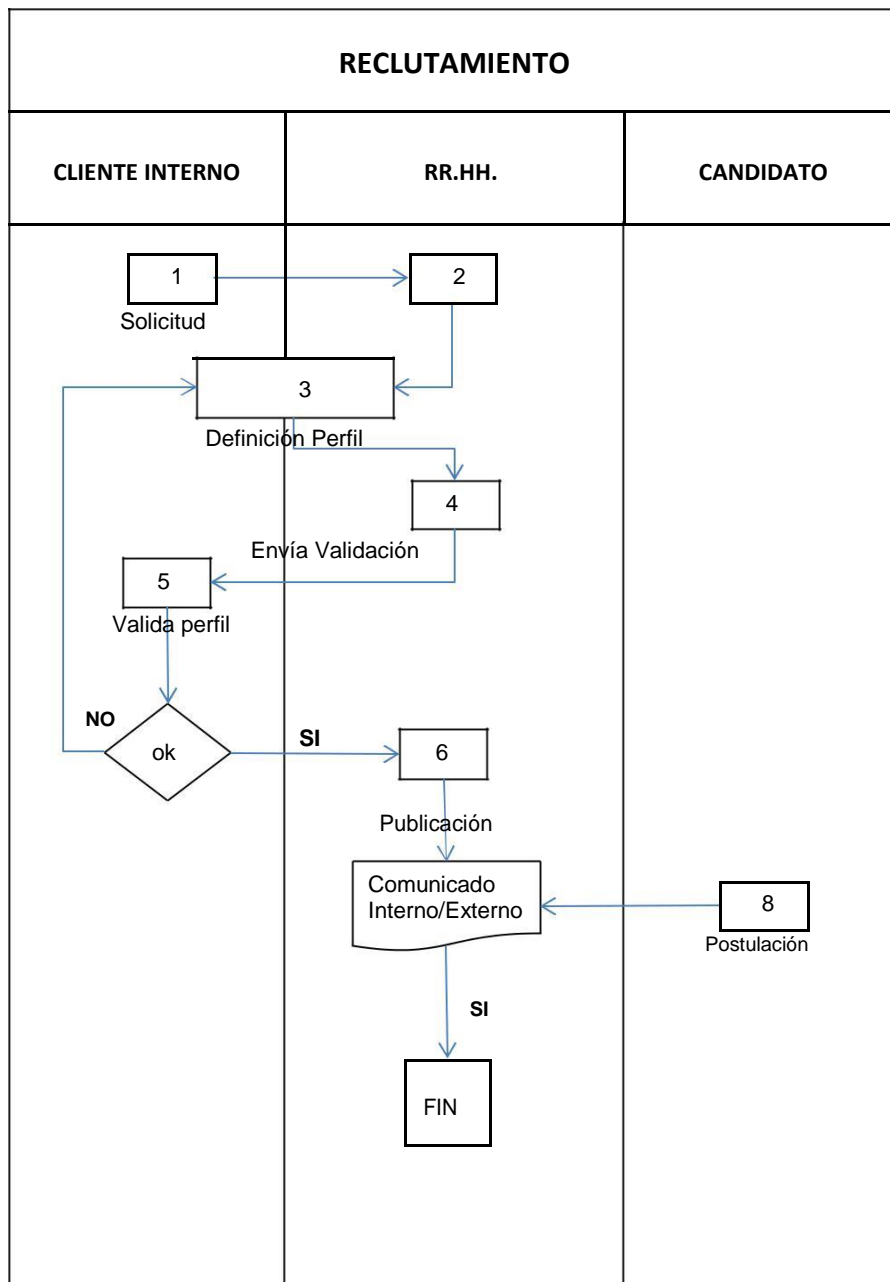
- Director
- Gerentes de sucursales,
- Encargados,
- Administrativos y
- Operarios.

Responsabilidades

- **Administrativo de Personal:** Responsable de llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección, de acuerdo con el procedimiento establecido en el presente (referente de selección) y de la actualización del organigrama y descripciones de puestos. Además, realizará el seguimiento de cada pedido de incorporación.

- **Encargado de Personal:** Responsable de completar los formularios de ingreso a la empresa del colaborador como así también, la asignación de obra social y trámites legales.

FASE RECLUTAMIENTO



1- Solicitud: Todos los procesos de reclutamiento para cubrir una posición vacante se inician con la solicitud del cliente interno. Se corrobora si es una vacante de puesto ya existente o no. En caso de ser una posición nueva, se creará el perfil de puesto de la posición junto con RR.HH.

2- Recepción de Solicitud: RR.HH. coordina con cliente interno la reunión para definir el perfil del candidato.

3- Definición del perfil y tipo de búsqueda: RR.HH. junto con el cliente interno realizan la validación del puesto y del perfil del candidato y se verifica que la descripción de cargo esté actualizada.

Se define la estrategia de reclutamiento.

Estrategia de Reclutamiento

Interna: el reclutamiento se realiza sólo con candidatos internos a la empresa.

Externa: el reclutamiento se realiza sólo con candidatos externos. Este tipo de búsqueda se podrá dar en el caso de tratarse de una posición para la cual no se cuente dentro de la organización con candidatos con el perfil requerido.

Mixta (interna y externa): El reclutamiento se realiza considerando tanto a candidatos internos como a candidatos externos. Frente a este escenario, y en igualdad de condiciones de requisitos técnicos y actitudinales establecidos por el perfil, la prioridad será siempre para el candidato interno.

4- Validación descripción de puesto y el comunicado final: Se envía al cliente interno para obtener la validación antes de la publicación.

5- Validación documentación cliente interno: Valida el comunicado y el perfil para la publicación. Si no valida se vuelve al paso 3.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

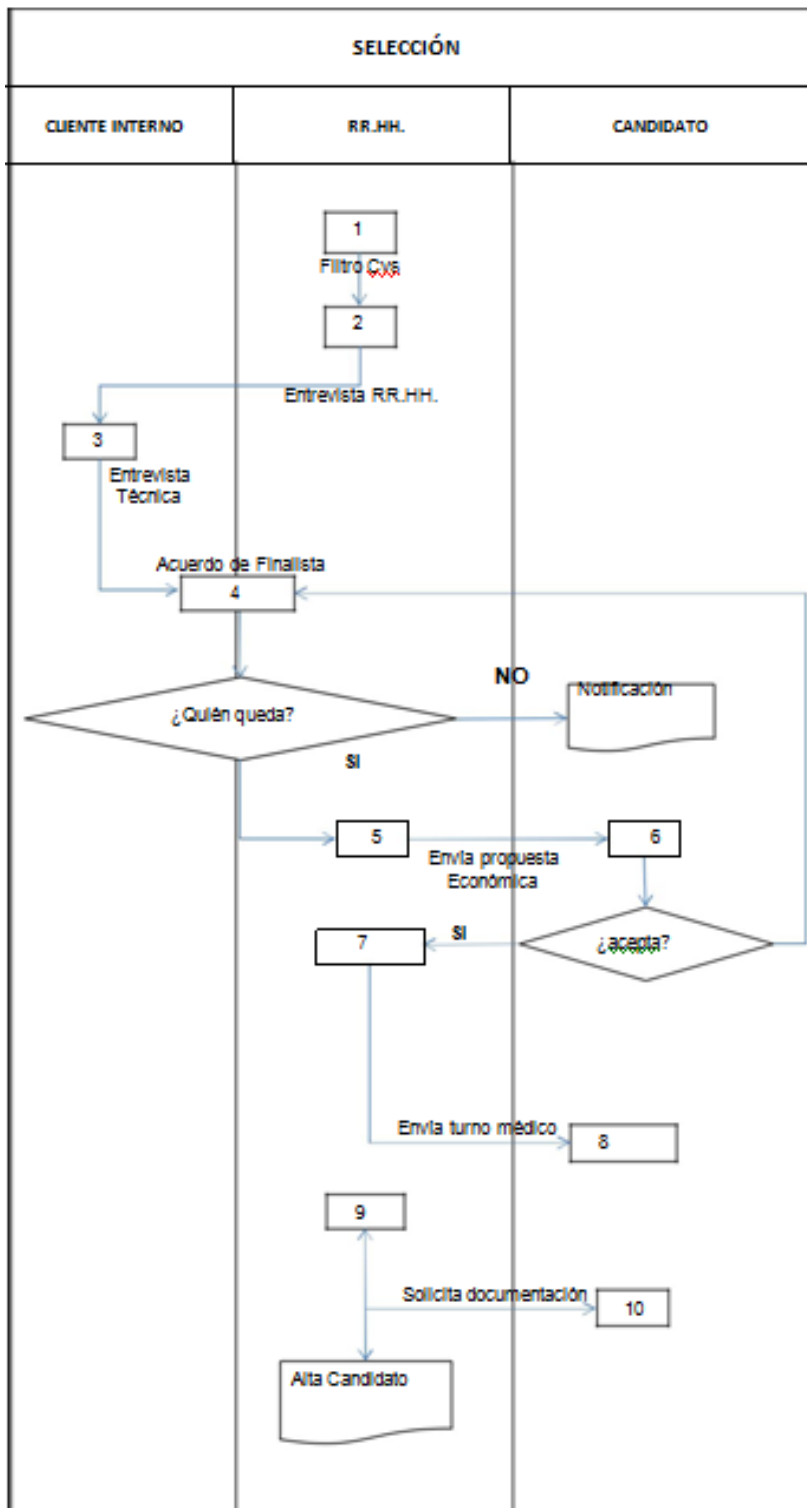
6- Publicación del aviso: Si está validada la descripción y el comunicado, RR.HH. comunica el aviso de acuerdo a la estrategia elegida. [Modelo de publicación interno/Externa](#)

7- Postulación de candidatos: (internos / externos). Recepción y filtrado de currículum vitae.

Para participar en un proceso de selección interna, el colaborador interesado deberá:

- Cumplir con los requisitos especificados en el comunicado interno.
- Comunicar su intención de participar a su Jefe Directo.
- Enviar su currículum vitae actualizado al referente de selección de dicho proceso, especificado en la publicación.
- Tener más de 6 meses de antigüedad en el cargo al momento de postularse.
- No deberá registrar sanciones disciplinarias en el último año.
- No deberá encontrarse participando en una búsqueda que no haya concluido a la fecha de postulación, excepto que manifieste fehacientemente su decisión de desistir de continuar en dicho proceso iniciado previamente.

FASE SELECCIÓN



1- Filtro de currículum vitae: RR.HH. realiza el filtro de candidatos que haya recibido tanto interna como externamente, dependiendo de la estrategia de reclutamiento que se utilizó.

2- Entrevista RR.HH.: RR.HH. realiza entrevista presencial a los candidatos que hayan sido seleccionados.

Completa el [Formulario de entrevista de Recursos Humanos](#)

3- Entrevista Técnica: RR.HH. envía el [Formulario de entrevista de Recursos Humanos](#) al cliente interno, con el detalle de las observaciones alineadas al perfil requerido de aquellos candidatos que avancen en el proceso. Además, se le envía la [Guía de preguntas para entrevistas](#) (incluidas en el instructivo). La entrevista técnica también es “cara a cara” con los candidatos preseleccionados por RR.HH. La misma, tiene como objetivo, que el cliente interno pueda profundizar los aspectos técnicos del puesto que se encuentran asentados en el relevamiento de perfil, como así también sus responsabilidades, alcance y desafíos de la posición.

El cliente interno completa el [Formulario de entrevista técnica](#) de cada candidato entrevistado.

4- Acuerdo finalista: Tanto RR.HH como el cliente interno compartirán sus observaciones acerca de cada candidato entrevistado y elegirán de acuerdo al perfil requerido, al candidato que avanzará en las próximas etapas.

5- Propuesta económica: RR.HH. envía al candidato elegido la propuesta económica y condiciones laborales por medio de un mail.

6- Aceptación propuesta: El candidato acepta la propuesta económica por el mismo medio que se le envió la misma. En caso de que no acepte, se vuelve al punto 4.

7- Turno médico: RR.HH. coordinará los exámenes médicos para el candidato.

8- El candidato realiza los estudios médicos de acuerdo a las indicaciones de brindadas por RR.HH.

9- Pedido documentación: Una vez obtenido el apto médico, RR.HH. solicitará al candidato la documentación necesaria para el alta y la archivará en su legajo personal dando lugar al *Alta de Personal*.

- Fotocopia DNI
- Constancia de CUIL
- Declaración Jurada de Domicilio
- CV

Notificación candidatos que no avanzan en el proceso: RR.RR. notificará al o los candidatos de acuerdo a su origen de la siguiente manera:

Candidatos Internos: En el caso de candidatos internos que no hayan avanzado en la última instancia, se realizará una devolución “cara a cara” para compartir los resultados de los procesos a los cuales participó junto con el cliente interno para poder brindarle feedback del proceso.

Candidatos Externos: Se les notificará al o los candidatos que no hayan avanzado en la última instancia del proceso por medio de un mail.

10- El candidato envía documentación a RR.HH y se realiza el alta del candidato.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5.3. Modelo Formulario Relevamiento de Perfil

Para poder mejorar el proceso de reclutamiento y selección, se incluye como propuesta un formulario de relevamiento de perfil, el cual servirá para describir el perfil del candidato requerido por el encargado del área que servirá para realizar el comunicado y búsqueda de manera efectiva.

El mismo, hace referencia no sólo a las características que debe poseer el candidato, sino también a las condiciones generales de reclutamiento y selección, condiciones laborales del mismo, como beneficios y herramientas que se ofrecen, y la descripción del puesto.

Este documento será la herramienta con la que contará el encargado de RR.HH. para diseñar de manera estratégica el comunicado de búsqueda, ya sea interna o externa, y poder así reclutar a los mejores candidatos.

CONDICIONES GENERALES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
PUESTO					
GERENCIA/PLANTA					
NIVEL	Gerencia	Gerente	Encargado	Adm	Op
CANTIDAD DE POSICIONES A CUBRIR			PUESTO NUEVO?		
TIPO DE RECLUTAMIENTO	INTERNO :	EXTERNO:	DIRECTA:	MIXTO:	
Para publicaciones externas ¿Puede publicarse el nombre de la empresa?					
RESPONSABLE/S ENTREVISTAS		RH:			
		TÉCNICA:			
CONDICIONES LABORALES					
BENEFICIOS Y/O HERRAMIENTAS: (auto, celular, notebook, viáticos, alquiler, etc.)					
Teléfono <input type="checkbox"/>	Celular <input type="checkbox"/>				
PC <input type="checkbox"/>	Notebook <input type="checkbox"/>				
DÍAS Y HORARIO DE TRABAJO (especificar horarios rotativos)					
LUGAR DE TRABAJO					
PERSONAL A CARGO	Sí:		NO:		
	Cantidad:		Directas:	Indirectas:	
POSIBILIDADES DE DESARROLLO VERTICAL Y HORIZONTAL			Si:	No:	

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

PERFIL POSICIÓN				
Finalidad del puesto				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				
REQUISITO (detallar):				DETALLAR EXCLUYENTE Y DESEADO
FORMACIÓN REQUERIDA:				
EXPERIENCIA PREVIA. CANT DE AÑOS:				
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS:				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:				
INGLÉS:	BÁSICO:	INTERMEDIO:	AVANZADO:	
COMENTARIOS ADICIONALES				



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

5.4. Modelo Comunicado de Búsqueda

Para poder mejorar la difusión y alcance de las búsquedas, se proponen tres modelos de comunicado.

- a) Comunicado interno
- b) Comunicado mixto
- c) Comunicado externo

El modelo de estos comunicados tiene la finalidad de captar la mayor cantidad de candidatos idóneos al perfil requerido. Es por esto, que se describen detalladamente las responsabilidades y las especificaciones necesarias que deberá poseer el candidato.

Además de esta finalidad, servirá para poder realizar un feedback objetivo en aquellos candidatos que no cumplan con el perfil buscado y no logren avanzar en el proceso.

A continuación se detallan ambos modelos:

- a- Modelo de Comunicado Interno



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

MODELO DE COMUNICADO BÚSQUEDA INTERNA PARA LA EMPRESA

Búsqueda interna: (Nombre del puesto)

Oportunidad laboral en (lugar de trabajo)

Estimados colaboradores:

Los invitamos a postularse para cubrir una nueva posición vacante en nuestra Organización para el puesto de:

Les recordamos a los interesados en participar que deben enviar su CV vía mail a _____ con copia a su Jefe inmediato, a los fines de mantenerlo informado de la postulación.

Fecha límite para recibir las postulaciones: ____ **de** _____ **de 2016.**

Cordialmente.
Recursos Humanos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

• **Nombre de Puesto:**

Principales Responsabilidades:

- .
- .
- .
- .
- .

Perfil requerido:

- Nivel de Formación:
- Experiencia:
- Conocimientos informáticos:

Para solicitar mayores detalles del puesto y las tareas, podrán comunicarse con (Nombre del Jefe de la posición) (.....@zarate.com) o (Encargado de RR.HH.) (.....@zarate.com)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Este comunicado podrá utilizar el área de RR.HH. para enviar el aviso por mail a todos sus colaboradores que cuenten con computadora, además podrá utilizarlo para pegarlos en las carteleras de comunicación distribuidas en diferentes áreas, para poder aumentar su alcance de difusión a los empleados sin uso de computadora.

b- Modelo de comunicado mixto:

Además de comunicar búsquedas internas, también podrá comunicar búsquedas donde se puedan postular candidatos externos a la empresa (Referidos de colaboradores). De esta manera, la empresa podrá ampliar su volumen de candidatos solo con publicar el comunicado a sus colaboradores internos y así conservar su política de incluir candidatos familiares a la empresa, es decir referidos de sus colaboradores.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

MODELO DE COMUNICADO MIXTO PARA LA EMPRESA ZÁRATE

Búsqueda interna y externa: (Nombre del puesto)

Oportunidad laboral en (lugar de trabajo)

Estimados colaboradores:

Los invitamos a postularse para cubrir una nueva posición vacante en nuestra Organización para el puesto de:

Les recordamos a los interesados en participar que deben enviar su CV vía mail a _____ con copia a su Jefe inmediato, a los fines de mantenerlo informado de la postulación.

Fecha límite para recibir las postulaciones: _____ de _____ de 2015.

Además, les solicitamos su colaboración para divulgar la búsqueda entre aquellas personas externas a la empresa que podrían estar interesadas en la misma, invitándolas a postularse a través de nuestra página web:

www.zaratemateriales.com.ar

Cordialmente.
Recursos Humanos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

c- Modelo de comunicado externo:

En caso de que la empresa quiera ampliar el alcance de la búsqueda hacia el exterior, se propone el siguiente modelo para publicar el aviso en los medios que utilice habitualmente.

Este modelo, incluye todos los aspectos que debe incluir el comunicado para poder hacer un primer filtro de candidatos que se acerquen al perfil buscado y lograr que las postulaciones sean más asertivas.

MODELO DE COMUNICADO BÚSQUEDA EXTERNA PARA LA EMPRESA ZÁRATE

Nombre del Puesto:

Comentario 1:

Detallar el nombre de la posición acorde al puesto

Responsabilidades:

- .
- .
- .
- .
- .

Comentario 2:

Detallar las responsabilidades descritas en el perfil de puesto.

Perfil requerido:

- (Especificar estudios requeridos).
- (Especificar experiencia requerida).
- (Especificar conocimientos específicos requeridos).
- (Especificar conocimientos de herramientas específicos).
- (Especificar disponibilidad de horario, viajes o locación requeridos).

Comentario 3:

Se debe especificar el perfil de acuerdo a la descripción de puesto y al relevamiento de perfil realizado, especificando aspectos excluyentes y preferentes.

Favor de enviar su Currículum Vitae a la siguiente dirección de mail:

5.5. Instructivo para realizar entrevistas a los candidatos

Para llevar a cabo un buen proceso de entrevista y poder brindar asesoramiento no solo al área de RR.HH. sino también al cliente interno, se diseñó un instructivo para realizar entrevistas a los postulantes.

Este instructivo se planteó y diseñó ya que el área de RR.HH. no tiene herramientas profundas para poder realizar entrevistas adecuadas a los candidatos que permita evaluarlos de acuerdo al perfil, simplemente realizan una entrevista personal con el candidato de manera general validando la información incluida en el Currículum.

En cuanto a la entrevista técnica, el jefe de la posición no cuenta con soporte del área de RR.HH. ni con formación específica para realizar las entrevistas técnicas más efectivas, por lo que ésta fue otra de las causas por lo que se planteó este instructivo.

Es por esto, que este instructivo tiene dos objetivos:

- Brindar a los responsables de RR.HH. y a los jefes directos – entrevistadores en el proceso de selección- una herramienta concreta para facilitar la tarea de evaluación del postulante.
- Compartir criterios de evaluación que permitan arribar a acuerdos entre los diferentes evaluadores para la toma de decisión final.
- Aumentar el nivel de servicio brindado desde el área de RR.HH. a los jefes de las posiciones a reclutar.

El mismo cuenta con ocho apartados, abarcando desde la preparación de la entrevista hasta anexos que facilitan la realización de preguntas y registros.

- a. Preparar la entrevista.
- b. Realizar la entrevista.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

- c. Registrar la entrevista.
- d. Premisas y recomendaciones.
- e. Errores más frecuentes que se pueden cometer.
- f. ANEXO I: Tipos de preguntas posibles
- g. ANEXI II: Guía de preguntas posibles.
- h. ANEXO III: Apuntes del entrevistador.

A continuación se presenta el instructivo:

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR ENTREVISTAS A LOS POSTULANTES PARA LA EMPRESA ZÁRATE

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR ENTREVISTA A LOS POSTULANTES

Objetivo

- Brindar a los responsables de RR.HH. y a los jefes directos –entrevistadores en el proceso de selección- una herramienta concreta para facilitar la tarea de evaluación del postulante
- Compartir criterios de evaluación que permitan arribar a acuerdos entre los diferentes evaluadores para la toma de decisión final.

Contenido

- a. PREPARAR LA ENTREVISTA
- b. REALIZAR LA ENTREVISTA
- c. REGISTRAR LA ENTREVISTA
- d. PREMISAS Y RECOMENDACIONES
- e. ERRORES MÁS FRECUENTES QUE SE PUEDEN COMETER
- f. ANEXO I: TIPOS DE PREGUNTAS POSIBLES
- g. ANEXI II: GUÍA DE PREGUNTAS
- h. ANEXO III: APUNTES DEL ENTREVISTADOR

A PREPARAR LA ENTREVISTA

Repasar el puesto

Descripción del puesto

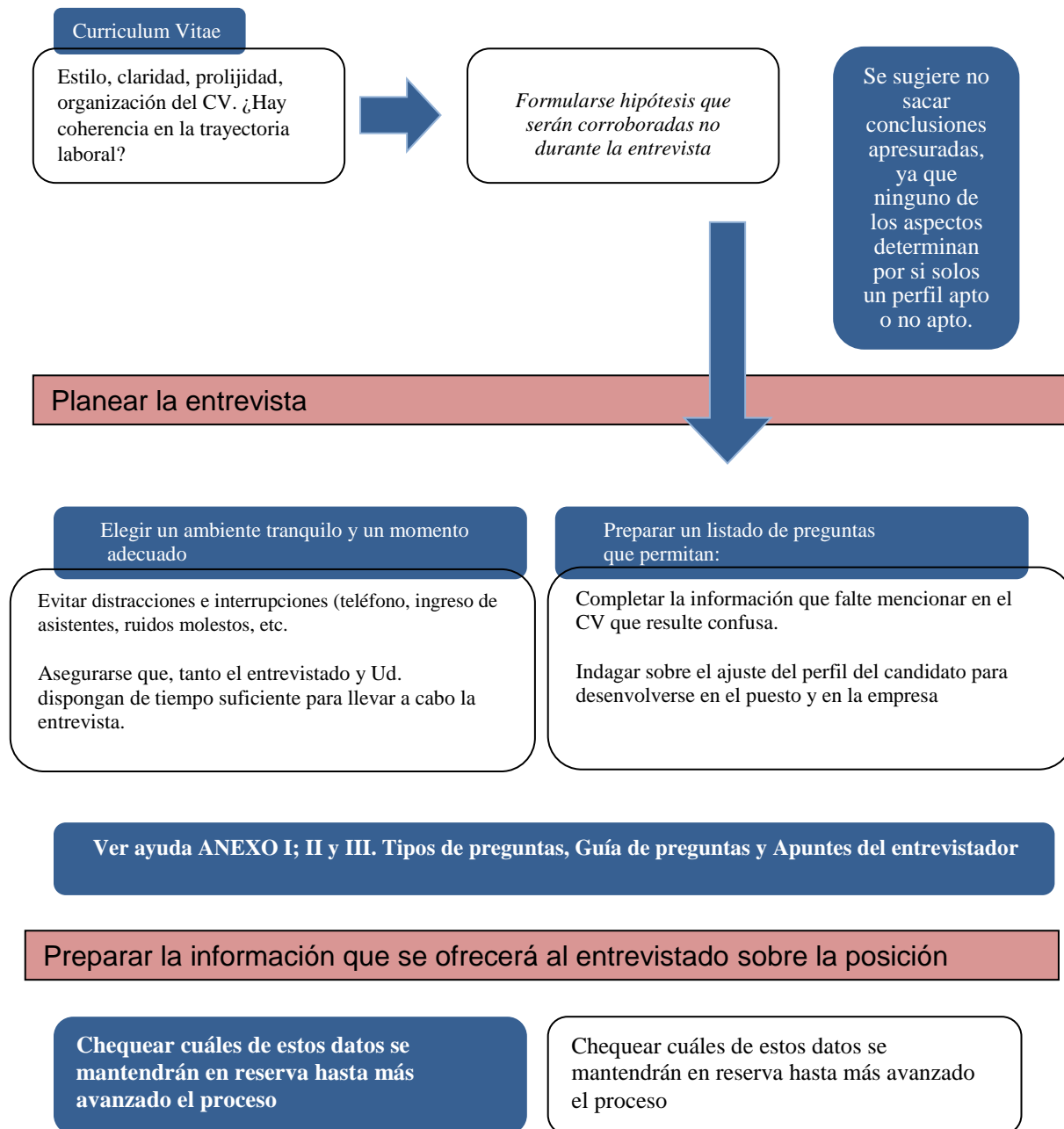
Organigrama

Formulario de relevamiento del perfil

Para tener calidad respecto a:

- ¿Cuáles son las funciones claves del puesto, sin las cuales, el puesto no sería lo que es?
- ¿Cuál es el lugar que ocupa el puesto en la organización?
- ¿Cuánta y qué clase de experiencia se requiere para desempeñarse en el puesto?
- ¿Qué debe aportar la persona al puesto y a la empresa para desempeñarse adecuadamente?
- ¿Qué clase de actitudes, habilidades y conocimientos debe tener la persona?

Conocer los antecedentes del candidato a entrevistar



B RELIZAR LA ENTREVISTA

APERTURA

El objetivo es generar un contexto de confianza que favorezca el intercambio y el diálogo con el candidato. Si éste paso no se logra, en algún momento de la entrevista se deberá volver a este punto para poder avanzar a este punto.

Presentación personal del entrevistador

Dé la bienvenida y realice comentarios: ejemplo llegó bien, cómo está el clima, etc. Evitar temas que puedan plantear debates o incomodidad (Futbol, religión, política)

Recepción del entrevistado

Preséntese indicando su nombre, formación, posición y antigüedad en la empresa.

Definición del objetivo del encuentro

Aclare el objetivo de la entrevista, cuánto tiempo durará. Repase las etapas anteriores y siguientes del proceso. Chequee si al entrevistado le quedan dudas antes de comenzar con el proceso de entrevista

DESARROLLO

El objetivo en esta instancia es indagar el ajuste del perfil del candidato al puesto, al contexto de trabajo y a la compañía.

El número de preguntas que se realizan por entrevista, depende del perfil que se está buscando y del estilo del entrevistador, ya que las respuestas del entrevistado inducen a formular nuevas preguntas para pedir más datos o aclaraciones, etc

Presentación personal del entrevistador

Las áreas de exploración más frecuentes son:

- Experiencia académica
- Experiencia laboral
- Relación con pares/autoridad
- Interés por la propuesta
- Motivación por el cambio
- Proyección de carrera

Ver ayuda ANEXO I, II y III tipos de preguntas y guía de preguntas y apuntes del entrevistador

CIERRE

El objetivo es brindar un espacio para las preguntas del candidato e informar sobre la continuidad del proceso

- Repase los puntos principales y sus notas para ver si necesita preguntar algo más.
- Comente los pasos a seguir y quién se contactará con el entrevistado.
- Pregunte si desea hacer alguna otra pregunta.
- Agradezca el tiempo y la dedicación ofrecida.
- Deje sus datos por si la persona necesita contactarse nuevamente.

C REGISTRAR LA ENTREVISTA

Al finalizar la entrevista, deberá disponer de los elementos necesarios para describir en pocas palabras el desempeño de la persona.

El registro se dejará asentado en el Formulario de entrevista de Recursos Humanos o en el de Entrevista Técnica, en caso de ser el supervisor de la posición quien esté realizando la etapa de entrevista.

Ambos formularios cuenta con 3 bloques:

1° Bloque: Se indican los datos de los intervinientes en la entrevista y el resultado general según las categorías de evaluación:
APTO/APTO CON RESERVA/NO APTO

CANDIDATO	
CARGO/PUESTO	
GERENCIA / PLANTA	
FECHA DE LA ENTREVISTA	
ENTREVISTADOR	
RESULTADO GENERAL	APTO / APTO CON RESERVAS / NO APTO ² (tachar lo que no corresponde)

2° Bloque: Se marca si el candidato cumple con los requisitos del puesto.

Requerimientos para el puesto (marcar con una X en el rectángulo e incluir especificación si corresponde)	No cumple	Cumple parcialment
Requisitos Excluyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3° Bloque: Espacio para que el entrevistador pueda añadir otros aspectos.


Observaciones:

Especificar aspectos que necesiten ser profundizados o analizado en las instancias subsiguient

Observaciones: Es necesario indicar y especificar:

- Los motivos que fundamentan la calificación según las categorías de evaluación.
- Aspectos más destacados de la persona en relación al puesto.
- Aspectos valorados por la compañía y para la posición que la persona no manifiesta.
- Aspectos y/o fortalezas que podrían suplir las áreas de mejora.
- Aspectos que debería mejorar o desarrollar.

En la segunda parte de este 3° bloque, se espera que el entrevistador indique aquellos aspectos que son críticos para la posición y que requieren especial atención.

REGISTROS NO RECOMENDABLES		REGISTROS RECOMENDABLES	
	“El candidato no hace caso y es muy mandón”		“Teniendo en cuenta que en alteradas oportunidades el candidato manifestó su interés en trabajar solo, sería conveniente indagar respecto a sus habilidades para comunicar sus ideas, ponerse de acuerdo y coordinar esfuerzos con otros”
	“El candidato no hace caso y es muy mandón”		“Sugiero evaluar su adaptación a las jerarquías y ajustarse a las políticas de la autoridad porque en la entrevista manifestó que habitualmente discute con sus jefes y no le agrada que le den instrucciones de cómo hacer su tarea”
	“El candidato es muy rápido”		“Durante la entrevista mostró una actitud servicial ante el pedido de información puntual sobre su trayectoria y velocidad de respuesta para la resolución de las consignas presentadas”
	“Creo que es un candidato perfecto para el puesto”		“Manifiesta poseer la motivación para el puesto porque ha orientado su formación de postgrado hacia el área de (...) y sus antecedentes son los esperados para quien se desempeñe en el puesto”

D PREMISAS Y RECOMENDACIONES PARA EL ENTREVISTADOR

¿Qué observar?

- Puntualidad
- Grados de espontaneidad en la comunicación
- Habilidad para darse a conocer, para exponer sus ideas. Grado de organización de las mismas.
- Capacidad para comprender las consignas.
- Confiabilidad de los datos presentados.
- Motivaciones. Decisión/Indecisión.
- Coherencia entre lenguaje no verbal y lenguaje verbal. Algunos ejemplos:

1- Un candidato en respuesta a las preguntas de la entrevista presenta:

Desde lo verbal:

- Imprecisión en los datos que aporta de su CV
- Respuestas evasivas y con monosílabos (si-no)

Desde lo no verbal:

- Piernas y brazos cruzados: comunicación cerrada.

Está estirado sobre la silla y balanceando el pie: ¿desinterés/aburrimiento?

Existe coherencia: los canales de comunicación no están adecuadamente abiertos. Ésto implica un desafío para el entrevistador quien es el responsable de abrir la conversación utilizando preguntas abiertas y generar un clima seguro para el entrevistado

2- Otro postulante manifiesta:

Desde lo verbal:

- Variadas situaciones de su trayectoria donde se desarrolló en forma autónoma y con seguridad.
- Sus respuestas son detalladas con fechas, nombres, lugares, ejemplos, etc.

Desde lo no verbal:

- Saludo inicial apretón de manos flojo: suele indicar falta de firmeza y de compromiso.
- La cabeza se mantiene hacia arriba: posición neutra.
- Lápiz en la boca: situaciones de presión.
- Se muerde las uñas: inseguridad o nerviosismo.

No existe coherencia: Es necesario realizar preguntas adicionales que permitan obtener una conclusión sobre los datos aportados

3- Otro candidato presenta:

Desde lo verbal:

- Demora en la respuesta.
- Respuestas con monosílabos.

Desde lo no verbal:

- Cabeza inclinada sobre el hombro: indica interés.
- Acaricia el mentón: está tomando una decisión.
- Imitación de gestos: comparte las afirmaciones del entrevistador.

No existe coherencia: Puede tratarse de una persona con mucho para brindar, pero reflexiva y orientada a la escucha. Es importante no tomar una decisión apresurada sobre si continua o no en el proceso

¿Cómo comportarse?

- Respetar los horarios.
- Observar. Escuchar activamente.
- Formular con claridad las preguntas. No soplar las respuestas.
- Hacer preguntas variadas y evitar preguntar cerradas, expresadas en un mismo lenguaje que el entrevistado pueda comprender.
- No interrumpir en el transcurso de la entrevista (teléfonos, etc.)
- Pedir información detallada, no quedarse con dudas (preguntar, reformular, pedir ejemplo, poner en situación, profundizar...)
- Reformular la pregunta o emplear la re-pregunta para:
 - Aclarar respuestas:
“Lo que usted quiere decir es que...?” en otras palabras usted opina que..?
 - Obtener información adicional:
“ Con respecto al aspecto que me comenta, usted me podría decir...?” “¿Cómo sería?”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

E ERRORES MAS FRECUENTES QUE SE PUEDEN COMETER

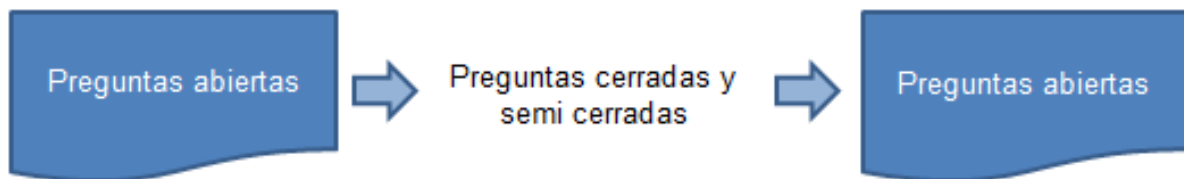
- Hablar mucho y escuchar poco.
- Guiar las respuestas.
- Sacar conclusiones apresuradas, dejándose llevar por la primera impresión o por prejuicios, lo cual no permite comprender las respuestas proporcionadas.
- Preocuparse por completar el registro más que escuchar al entrevistado. Ello, no significa dejar el registro para después, pero es importante no evaluar durante la entrevista sino posteriormente.
- Ceder el control de la entrevista siendo el entrevistado quien domina la situación.

F ANEXO I: TIPOS DE PREGUNTAS POSIBLES

Tipos de Preguntas posibles	¿Cuáles son?	¿Para qué sirven?	Desventajas	Ejemplos
Preguntas abiertas	Son preguntas que requieren una respuesta mas extensa que un si o no.	Invitan a contribuir la conversación, abre los canales de comunicación y la confianza. Permite conocer cómo el entrevistado organiza sus respuestas y prioriza las ideas.	Es difícil recordar lo sustancial de la respuesta, sobre todo si el entrevistado se extiende demasiado. Consumen mucho tiempo	“Cuénteme acerca de su historia laboral”
Preguntas cerradas o directivas	Son preguntas que admiten una respuesta limitada.	Para clarificar un tema expuesto por una pregunta abierta. Son útiles cuando se dispone de poco tiempo.	Su valor informativo es acotado. No invitan a una Conversación.	“¿Tuvo personas a cargo? ¿Cuántos años trabajo en XX?”
Preguntas basadas en la conducta pasada	El entrevistador le pregunta al candidato sobre conductas específicas de su pasado.	Para poder predecir la conducta futura en función de conocer cómo se condujo el entrevistado en el pasado.	Requiere habilidad del entrevistador para lograr, por medio de preguntas puntuales y específicas, que el Entrevistado pueda recordar y describir con precisión su conducta en una situación pasada.	De las responsabilidades que tuvo en ... cuénteme con detalle...

<p>Preguntas basadas en situaciones Posibles</p>	<p>Son preguntas en donde se presenta una situación potencial y se pregunta al candidato ¿qué haría en tal situación? (Pasos que seguirá, qué problemas anticipa, cómo los solucionará, etc)</p>	<p>Se utilizan para indagar los posibles modos de reacción de una persona, frente a situaciones que quizás tenga que enfrentar en su desempeño en el puesto.</p>	<p>Por tratarse de situaciones hipotéticas trascienden la experiencia del entrevistado.</p>	<p>“En nuestra fábrica hay materiales peligrosos... ¿qué harías si encuentras material peligroso derramado?”</p>
--	--	--	---	--

Secuencia sugerida para una entrevista tipo:



G ANEXO II: GUÍA DE PREGUNTAS

Formación Académica

- ¿Cómo eligió su carrera?
- ¿Cuál fue la materia que más le gusto y cuál la que menos? ¿por qué?
- ¿Por qué interrumpió? ¿Pensó alguna vez en retomar?
- ¿Cuál fue la experiencia más difícil en su carrea? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Cómo se organizaba en su época de estudiante? ¿Estudiaba solo o en grupo?

Experiencia Laboral

- ¿Cómo consiguió cada trabajo?
- Principales funciones y responsabilidades de cada trabajo
- Cambios o ceses de empleos (¿por qué?) Periodos inactivos
- ¿Qué tipo de tareas han sido más satisfactorias para usted? ¿Por qué?
- ¿Las menos satisfactorias?
- ¿Cuál fue el problema laboral más difícil que enfrentó? ¿Por qué? ¿Cómo lo enfrento?
- Si Ud. fuera merecedor de un premio por su trayectoria laboral ¿Cuáles serían los logros o característica que lo harían merecer del premio?
- Si no posee experiencia previa ¿por qué decidió comenzar a trabajar ahora?

Relación con pares/autoridad

- ¿Qué característica valora en sus pares?
- ¿Con qué tipos de grupos se ha sentido más cómodo y ha tenido mejores resultados?
- ¿Qué aspectos reconoce en Ud. que pueden facilitar el trabajo en equipo?
- Cuénteme ¿Cómo logró adaptarse a su actual o anterior grupo de trabajo?
- ¿Qué característica valora en un jefe? ¿Cuáles le molestan?

- Piense en un jefe que haya sido un referente para Ud. ¿Qué característica positiva tenía? ¿Qué actitud le hubiera gustado cambiar?

Estilo Personal

- ¿Cuál cree es su mejor cualidad?
- ¿Qué aspectos de su personalidad considera se podrían seguir trabajando?
- ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
- Comente con detalle alguna anécdota donde refiera a un fracaso/la imposibilidad de alcanzar una meta/un problema sin solución ¿Cómo atravesó esa situación? ¿Qué acciones tomó?
- Comente algún proyecto/ situación donde Ud. se haya sentido particularmente exigido? ¿Cómo fue? ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo terminó?

Interés por la propuesta/ Motivación para el cambio

- ¿Qué conoce del puesto al que se postula?
- ¿Por qué piensa/ le gustaría cambiar del puesto?
- ¿Por qué se siente una persona adecuada para el puesto que mencionó?
- ¿Por qué desea ingresar a la compañía? ¿Qué conoce de nuestra compañía?
- ¿Cómo imagina su relación con sus pares o superiores?
- ¿Cuáles son sus pretensiones económicas?

Proyección de carrera

- ¿Cuáles de sus metas personales o laborales espera alcanzar con este puesto?
- ¿En qué área se siente que podría progresar?

H ANEXO III: APUNTES DEL ENTREVISTADOR

- Elija qué preguntas del Anexo I considera que son útiles para la entrevista que realizará.
- Cópielas en su cuaderno.
- Si lo desea, agregue alguna otra que Ud. cree pertinente según el puesto.

Formación Académica	Interés por la propuesta
1-	1-
2-	2-
Experiencia laboral	Motivación por el cambio
1-	1-
2-	2-
Relación con pares/autoridad	Proyección de carrera
1-	1-
2-	2-
Estilo Personal	Otras...
1-	1-

5.6. Formularios de registro de entrevistas

Para poder registrar la información relevada en cada una de las entrevistas, tanto de recursos humanos como las técnicas, se proponen dos formularios:

1. Formulario de Entrevista de Recursos Humanos
2. Formulario de Entrevista Técnica

Esta herramienta se planteó ya que dentro del proceso no se registraba ninguna entrevista, lo cual provocaba algunas falencias en el proceso:

- al seleccionar candidatos para las entrevistas técnicas, RR.HH. no puede brindar una amplia información del candidato entrevistado al jefe de la posición.
- se pierde registro de las entrevistas realizadas.

El objetivo de ambos formularios, es poder registrar la información obtenida en las entrevistas de cada candidato y poder ir evaluando la idoneidad del candidato con la posición. Además, busca brindar un mejor servicio al cliente interno, brindando información completa sobre el candidato y sobre los datos del entrevistado.

1. Formulario de entrevista de Recursos Humanos:

Con éste, se pretende confeccionar un informe sobre los candidatos más adecuados al puesto, para que el encargado del área demandante pueda utilizar esta información para la entrevista técnica que tendrá luego con los candidatos que han sido pre seleccionados por el responsable de RR.HH.

FORMULARIO DE RESULTADO FINAL DE ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA ZÁRATE

CANDIDATO				
CARGO/PUESTO				
GERENCIA/PLANTA				
FECHA DE LA ENTREVISTA				
ENTREVISTADOR				
RESULTADO GENERAL	SE ADECUA/ SE ADECUA PARCIALMENTE/ NO SE ADECUA <small>¡(seleccionar la que corresponda)</small>			
Requerimientos para el puesto (marcar con una X e incluir especificación)	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
Requisitos Excluyentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación (Título requerido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación Complementaria (idioma, informática, Otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia Laboral Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estilo Relacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡SE ADECUA: El candidato cumple con el perfil requerido para el puesto (características personales, profesionales y técnicas)

SE ADECUA PARCIALMENTE: El candidato cumple con los requerimientos del puesto, sin embargo hay ciertos aspectos personales o laborales que no se ajustan al perfil y que no son un impedimento para su desempeño. Requerirá de la supervisión o capacitación por la jefatura directa.

NO SE ADECUA: El candidato no cumple con el perfil requerido por el puesto.

Observaciones:

2. Formulario de Entrevista Técnica

FORMULARIO RESULTADO FINAL ENTREVISTA TÉCNICA PARA LA EMPRESA ZÁRATE

CANDIDATO				
CARGO/PUESTO				
GERENCIA/PLANTA				
FECHA DE LA ENTREVISTA				
ENTREVISTADOR				
RESULTADO GENERAL	SE ADECUA/ SE ADECUA PARCIALMENTE/ NO SE ADECUA (Seleccionar la que corresponda)			
Requerimientos para el puesto (marcar con una X e incluir especificación)	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
Formación (Título requerido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación complementaria (idioma, informática, Otros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia Laboral Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para resolver situaciones laborales relacionadas al puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptación al área y equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones:				



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

CAPITULO 6

“Conclusión”

6. CONCLUSIÓN

En base a la información recopilada tanto en la elaboración del marco teórico, como en el diagnóstico realizado, se concluye que el proceso de reclutamiento y selección es fundamental dentro de la organización para una efectiva gestión de Recursos Humanos. Toda empresa que guíe su gestión en base a un procedimiento formal, conseguirá reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto acompañando el desarrollo de cada colaborador junto con el de la empresa para un beneficio mutuo.

Luego de haber realizado el diagnóstico y haber analizado los datos obtenidos, se concluye que la empresa no cuenta con diversas etapas y procesos elementales para una gestión efectiva de recursos humanos.

Unas de estas falencias, la encontramos en la estructura organizacional y la división de tareas, evidenciándose en la falta de un análisis y descripción de puestos.

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa, se realiza de manera informal, sin un registro de cada etapa y sin análisis previo de cada posición para lograr una selección del candidato idóneo.

Además no se cuenta con una planificación de las actividades, que permita el desarrollo del proceso de selección en forma eficaz y eficiente, por lo que la empresa no sigue una secuencia correcta y lógica en el proceso.

Respecto al proceso de entrevista, al no estar formalizado el procedimiento, no se cuenta con registros adecuados para llevar a cabo cada anotación en cada una de las etapas de la misma, impidiendo así, contar con información para una correcta toma de decisión ante una necesidad actual o futura.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

Al no contar con un perfil definido que sustente la selección, el área de RR.HH. no cuenta con información precisa y objetiva para fundamentar las decisiones de aquellos candidatos que no continúan en el proceso.

De acuerdo a estas conclusiones consideramos que la empresa debe mejorar y fortalecer su gestión con los recursos humanos, focalizándose en la formalización de los procedimientos para lograr reducir el índice de rotación existente, para profesionalizar el área y la organización, y aumentar la calidad del servicio brindado al cliente interno y así alcanzar el éxito organizacional.

Con esta propuesta buscamos formalizar cada etapa de la gestión de Recursos Humanos relacionado al reclutamiento y selección de personal.

Para organizar la estructura, se diseñó un modelo de descripción de puesto para ser aplicado a todos los puestos de la empresa con el objetivo de lograr una adecuada distribución de tareas, proporcionando además un documento que le permita a cada colaborador un mayor conocimiento acerca de sus responsabilidades, deberes y la finalidad del puesto.

Este proceso de diseñar le brindará a Zárate la posibilidad de identificar dónde está su empresa, dónde le gustaría estar en un futuro, qué tipo de competencias necesitarán las personas para llevar a la empresa a donde desea.

Otro de los beneficios de esta formalización consiste en brindar información para los procesos reclutamiento y selección, ya que en cada uno se encuentra especificado el perfil buscado, lo cual le servirá al responsable de RR.HH. para realizar el comunicado de búsqueda de forma efectiva y filtrar lo candidatos que cumplan con las especificaciones de la descripción.

Al momento de seleccionar, servirá para evaluar las competencias y habilidades que deberá tener el candidato que le permitan desempeñar las responsabilidades del puesto.

Para mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección, esta propuesta diseña instructivos, formularios, y procedimientos formalizados, para que la empresa lleve a cabo los mismos de manera efectiva.

En cuanto a los beneficios que la empresa obtendrá al utilizar estas herramientas podemos mencionar:

- Aumentar las fuentes de reclutamiento, priorizando y valorando al candidato interno para aumentar su motivación y su desarrollo profesional. De esta manera la empresa capitalizará la inversión realizada en este colaborador.
- Reducir los tiempos y costos en los procesos de selección, evitando re-trabajos para el área de RR.HH. y al área demandante de la posición.
- Mejorar la efectividad y la calidad en los comunicados de búsqueda a través de una correcta y específica redacción e incluyendo en los mismos los perfiles demandados.
- Perfeccionar el modelo de entrevista utilizado, para aumentar la calidad de las mismas, mediante el uso de los formularios diseñados y el instructivo para realizar entrevistas, los cuales permitirán ahondar en aspectos relevantes para la toma de una correcta decisión.
- Conseguir transparencia en el proceso de selección dentro de la empresa.
- Homogeneizar la manera de realizar el proceso en toda la organización, aportando a los clientes internos y a los colaboradores de Zárate, reglas claras de gestión, y la claridad para reflexionar sobre sus alternativas de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Podemos agregar que, como futuras Licenciadas en RR. HH, la realización de este proyecto, nos brindó la oportunidad de analizar una empresa y poder encontrar oportunidades de mejora, proponiendo acciones concretas para efectivizar el proceso de RRHH de la empresa.

Dada la experiencia de cada una en el ámbito de RR.HH., ambas pudimos aportar nuestros conocimientos respecto al proceso de reclutamiento y selección y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

así agregar valor en este proyecto, sobre los procesos ya aplicados en las empresas donde cada una trabaja.

Esto nos aportó, además, mayor seguridad profesional, ya que pudimos demostrar confianza y profesionalismo frente al dueño de la empresa, logrando que la misma decida aplicar nuestro proyecto en un futuro cercano.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BACH, Stephen (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Reino Unido. (Cuarta edición). Recuperado el 15/10/2016 de [https://books.google.com.ar/books?id=WruDYHugoTYC&printsec=frontcover&dq=BACH,+Stephen+\(2005\).+Managing+Human+Resources:+Personnel+Management+in+Transition.\(Cuarta+edici%C3%B3n\).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia5a7sr93PAhVDiJAKHX6qAKgQ6AEIlzAA#v=onepage&q=BACH%2C%20Stephen%20\(2005\).%20Managing%20Human%20Resources%3A%20Personnel%20Management%20in%20Transition.\(Cuarta%20edici%C3%B3n\).&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=WruDYHugoTYC&printsec=frontcover&dq=BACH,+Stephen+(2005).+Managing+Human+Resources:+Personnel+Management+in+Transition.(Cuarta+edici%C3%B3n).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia5a7sr93PAhVDiJAKHX6qAKgQ6AEIlzAA#v=onepage&q=BACH%2C%20Stephen%20(2005).%20Managing%20Human%20Resources%3A%20Personnel%20Management%20in%20Transition.(Cuarta%20edici%C3%B3n).&f=false)
- CCH Australia Limited (2010). *Australian Master Human Resources Guide*. Sidney. (Octava Edición). Recuperado el 15/10/2016 de [https://books.google.com.ar/books?id=ZwY5ubAGeD0C&pg=PR4&dq=CCH+Australia+Limited+\(2010\).+Australian+Master+Human+Resources+Guide.\(Eighth+edition\).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW4rfKsN3PAhWFEpAKHVrABY4Q6AEIMjAA#v=onepage&q=CCH%20Australia%20Limited%20\(2010\).%20Australian%20Master%20Human%20Resources%20Guide.\(Eighth%20edition\).&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=ZwY5ubAGeD0C&pg=PR4&dq=CCH+Australia+Limited+(2010).+Australian+Master+Human+Resources+Guide.(Eighth+edition).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW4rfKsN3PAhWFEpAKHVrABY4Q6AEIMjAA#v=onepage&q=CCH%20Australia%20Limited%20(2010).%20Australian%20Master%20Human%20Resources%20Guide.(Eighth%20edition).&f=false)
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) *Administración de recursos humanos*. Editorial Atlas S.A., sc. Santafé de Bogotá. Colombia
- GARCIA NOYA, María; HIERRO DIEZ, Enrique; JIMENEZ BOZAL, José Javier. *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Editorial ESIC. Madrid 2001.
- HAY Group (2015) *seminario de Análisis y Descripción de puestos*. Buenos Aires. Argentina.
- REES, Gary, Smith Paul (2014). *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. Londres. (Primera edición) Recuperado el 15/10/2016 de https://www.amazon.com/Strategic-Human-Resource-Management-International-ebook/dp/B00JR6IFBE/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me=
- ROBBINS, Stephen .P COLTER, Mary (2000) *Administration*, (Sexta edición).
- SIMON L. Dolan (2007) *La gestión de recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. España. (Tercera Edición.)
- WERTHER William B. Jr; DAVIS Kate. (2000) *Administración de Personal De Recursos Humanos*. (Quinta edición). México D.F.

Páginas de Internet consultadas:

- www.zaratemateriales.com.ar
- <https://scholar.google.es>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

ANEXOS





Entrevista a la encargada de recursos humanos

1. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento de personal?
2. El proceso, ¿lo realizan de manera formal o informal?
3. ¿Qué medios utilizan para realizar la búsqueda para los puestos solicitados?
4. ¿Cuál es el contenido del aviso?
5. ¿Se realiza un reclutamiento interno o externo?
6. ¿Cuál le dio mejor resultado?
7. ¿Cómo se comunican las búsquedas en ambos casos?
8. ¿Es pública, o ustedes le comunican la posibilidad a los empleados?
9. Actualmente, ¿qué fuente están utilizando?
10. ¿Dónde reciben los CV de las búsquedas?
11. ¿Cómo los organizan y como realizan la pre-selección de los CV?
12. ¿Quién es el encargado de realizar la selección?
13. El supervisor, o encargado del área, ¿participa en el proceso?
14. ¿Realizan una planificación de selección?
15. ¿Con cuántos pasos cuenta el proceso de selección?
16. ¿Utilizan formularios de entrevistas?
17. ¿Tienen algún tiempo pactado desde el primer encuentro hasta el ingreso?
18. ¿Tienen alguna estructura de entrevista pre diseñada?
19. ¿Qué tipos de preguntas se le hacen al candidato?
20. En la entrevista, ¿se les comentan los pasos de la selección?

Estimado Colaborador:

El siguiente instrumento forma parte de un proyecto de intervención, destinado a conocer las características de su trabajo y su opinión al respecto sobre la forma y procesos en la realización del mismo. Rogamos, responda las preguntas de manera sincera, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Serán de carácter anónimo y con entera confiabilidad.

Desde ya, agradecemos su colaboración.

Lea atentamente las preguntas y marque con una X la respuesta que considere.	
1-	<i>El medio por el cual se enteró de la búsqueda cuando ingreso a la empresa fue:</i>
a)	Recomendación de un empleado
b)	Aviso en Internet
c)	Aviso del clasificado
d)	Otros
2-	<i>¿Trabajo anteriormente en algún otro puesto de esta empresa?</i>
a)	SI
b)	NO
3-	<i>¿El tiempo entre su postulación y la primer entrevista fue de:</i>
a)	Menos de un día
b)	Menos de una semana
c)	Menos de un mes
d)	Más de un mes
4-	<i>¿Durante la primer entrevista se sintió:</i>
a)	Cómodo
b)	Fatigado
c)	Bajo Presión
d)	Muy cómodo
5-	<i>¿Qué documentos se le pidieron en la primer entrevista?</i>
a)	Curriculum

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”

b)	Analítico de Secundario	
c)	Certificado de buena conducta	
d)	Fotocopia de documento	
e)	Carnet de Conducir	
6-	<i>¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la empresa?</i>	
a)	Una	
b)	Dos	
c)	Ninguna	
d)	Más de dos	
7-	<i>¿Se le realizó algunas de las siguientes pruebas?</i>	
a)	Test psicológicos	
b)	Test de Personalidad	
c)	Pruebas técnicas	
d)	Otras	
8-	<i>¿Al momento del ingreso, se le realizaron estudios médicos?</i>	
a)	SI	
b)	NO	
9-	<i>¿Cómo se sintió el primer día de trabajo?</i>	
a)	Bien	
b)	Regular	
c)	Mal	
10-	<i>¿Se le realizó algún tipo de inducción?</i>	
a)	SI	
b)	NO	



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Zárate dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba”
