

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESINA DE GRADO

“El proceso de selección de personal como factor clave en el éxito de las organizaciones. Estudio de caso: Instituto de Seguridad Social del Neuquén”.

Tesista:

- Haritchelhar, Santiago. Legajo N°: 1791

Director:

- Dr. Rubeo, Enzo Roberto

Marzo, 2021

Neuquén – Argentina

Agradecimientos

En primer lugar, a mis padres, ya que sin sus esfuerzos y su incomparable apoyo no hubiera sido posible llegar a esta etapa, ni ser la persona que hoy soy. Por enseñarme los mejores valores para la vida y por brindarme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

En segundo lugar, a mis hermanos y a mi novia, por sus permanentes palabras de apoyo y sus consejos para no darme por vencido nunca. Por haber estado tanto en los buenos como en los malos momentos y acompañarme en cada uno de mis proyectos.

En tercer lugar, a mis amigos, compañeros y próximos colegas por el aliento constante y ser parte en este camino de aprendizaje y formación, por haber atravesado juntos los diversos obstáculos siempre con alegría y positivismo.

Finalmente, a mí mismo, por creer en mí, por el esfuerzo y el sacrificio realizado para convertirme en un profesional de la administración. Por creer que los sueños son posibles y que renunciar a ellos nunca debería ser una opción.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Capítulo I – Introducción. | 2 |
| Breve reseña del Instituto de Seguridad Social del Neuquén | 3 |
| Tema | 5 |
| Problemática de investigación | 5 |
| Preguntas de investigación | 6 |
| Objetivos | 6 |
| Objetivo General | 6 |
| Objetivos específicos | 7 |
| Alcance de la investigación | 7 |
| Capítulo II – Marco Teórico. | 9 |
| Antecedentes | 9 |
| Administración de recursos humanos. | 11 |
| Evolución de la administración de recursos humanos | 14 |
| Objetivos de la administración de recursos humanos | 18 |
| Procesos de la administración de recursos humanos | 19 |
| Diseño del puesto | 22 |
| Descripción del puesto | 23 |
| Análisis del puesto | 24 |
| <i>Métodos de análisis de puestos</i> | 27 |
| Reclutamiento | 29 |
| Reclutamiento interno | 31 |
| Reclutamiento externo | 32 |
| Reclutamiento 2.0 | 35 |
| Selección | 38 |
| Instrumentos de selección | 46 |
| Pasos para el proceso de selección | 48 |
| Inducción | 52 |
| Capítulo III – Marco metodológico. | 58 |
| Hipótesis de trabajo | 58 |
| Diseño de la investigación | 58 |
| Población | 58 |
| Muestra | 58 |

| | |
|---|-----------|
| Técnicas e Instrumentos de recolección de datos..... | 59 |
| Fuentes primarias | 59 |
| Fuentes secundarias | 59 |
| Capítulo IV – Resultados Obtenidos | 60 |
| Exposición de los resultados obtenidos..... | 60 |
| Cuestionario..... | 62 |
| Entrevista..... | 72 |
| Análisis de los resultados obtenidos | 73 |
| Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones..... | 79 |
| Conclusiones..... | 79 |
| Recomendaciones..... | 83 |
| Bibliografía..... | 87 |
| Anexos | 91 |

Capítulo I – Introducción.

En la actualidad, pareciera que un gran número de organizaciones brindan mayor atención al proceso de selección de personal, como parte de sus estrategias para subsistir en un ambiente altamente competitivo y lograr adaptarse a las principales tendencias que se observan a nivel mundial, como lo son la digitalización, nuevos modelos de liderazgo, menor burocracia y flexibilidad. Un buen desempeño del talento humano es lo que todas las organizaciones desean y buscan para cumplir con la mayor eficacia y eficiencia posible sus objetivos organizacionales. Por lo cual, la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones juega un papel imprescindible al ser la responsable de planificar y desarrollar el proceso de selección de personal.

Numerosos artículos señalan la importancia del proceso de selección de personal y la necesidad constante de aumentar la efectividad del mismo buscando un camino de constante mejora. Esto es aún más necesario cuando las organizaciones representan un papel importante en la sociedad, tal es el caso de los organismos de la administración pública. Dichas organizaciones poseen la particularidad de contar con un gran número de colaboradores, un alto grado de departamentalización y centralización; división de tareas, ser prestadoras de servicios necesarios e importantes para la sociedad, entre otras. Por lo que sería acertado que las instituciones públicas analicen y adopten el camino del cambio, el camino de actualizarse y mejorar continuamente en busca de la eficacia y eficiencia de sus productos y/o servicios con el objetivo de brindarle a sus usuarios soluciones óptimas. Tienen a su alcance el socio más importante para cualquier tipo de organización; las personas, lo que obliga a reflexionar sobre los actuales procesos en la administración de los recursos humanos y específicamente en el proceso de selección de personal.

El proceso de selección, es aquel que se ejecuta mediante la recogida de información importante que permitirá decidir si un trabajador cumple o no con lo requerido. Son varias las

organizaciones que se han encontrado con los resultados de una errónea o inadecuada elección de personal, cuyos efectos se reflejan en el gasto financiero, así como en sus impactos secundarios de tipo psicológico, la motivación del equipo, entre otros. Según Arte Natán fundador de The Arte of Motivation, *“Si contratas a la persona incorrecta, hay un efecto en cadena entre las personas que trabajan para ti, en tu producto y en la calidad de tu producto”* (BMA Group, 2018).

Cuando observamos que los trabajadores tienen muy en claro los objetivos de la organización y se preocupan por ver el crecimiento desde un punto sistémico, vemos reflejado el buen trabajo del área de recursos humanos. Puesto que esta, es responsable de integrar a las mejores personas aptas para el trabajo, aquellas que implementen sus esfuerzos, habilidades o destrezas para ver el desarrollo tanto de la organización como los de sus colaboradores.

Breve reseña del Instituto de Seguridad Social del Neuquén

Nació el 30 de enero de 1970 a través de la Ley Provincial 611 (Neuquén H. L., 1970), que da origen al Instituto de Seguridad Social del Neuquén por intermedio de la unión de la Caja de Previsión Social de la Provincia, creada por ley 178 y la Caja Obra Médico Asistencial de la Administración, creada por ley 42, con el objetivo de realizar en todo el territorio de la Provincia los fines del Estado en materia de Seguridad Social. El Instituto de Seguridad Social del Neuquén (en adelante ISSN) es un ente autárquico bajo la órbita del Ministerio de Salud de Neuquén. El ISSN está integrado por dos Direcciones, que se denominan Dirección de Prestaciones de jubilaciones y pensiones y Dirección de Prestaciones de salud y asistenciales.

El Instituto de Seguridad Social del Neuquén, cuenta con su sede central en la ciudad de Neuquén y, se encuentra presente en todo el interior de la provincia de Neuquén con delegaciones y complejos turísticos que puede utilizar todos los afiliados. A su vez, posee



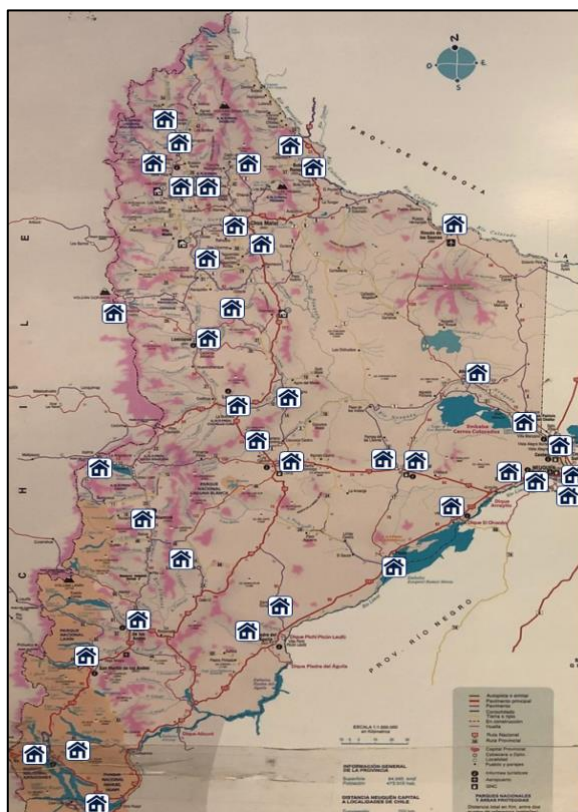
delegaciones en las ciudades de Bariloche, Cipolletti (ambas en la provincia de Río Negro) y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en las cuales brinda la misma asistencia que en las delegaciones de Neuquén.

Imagen 1: Sede central del Instituto de Seguridad Social del Neuquén.



Fuente: Imágenes de Google.

Imagen 2: Mapa de Delegaciones del ISSN en Neuquén y Río Negro.



Fuente: Archivos ISSN.

Actualmente cuenta con más de 200.000 afiliados a los cuales se les ofrece cobertura en prestaciones médicas, bioquímicas, odontológicas, farmacéuticas y de salud mental.

Asimismo, posee programa de prevención, control y tratamiento de distintas enfermedades y, un jardín maternal disponible para la familia de sus empleados.

La dirección y administración del ISSN está a cargo de un Consejo de Administración, que es la autoridad máxima del mismo y está integrado por: un administrador general, designado por el Poder Ejecutivo; Cuatro consejeros titulares y cuatro suplentes, en representación del Gobierno provincial, designados por el Poder Ejecutivo; Cuatro consejeros titulares y cuatro suplentes elegidos por el voto directo y secreto de los afiliados directos del Instituto; Tres de ellos en representación de dichos afiliados y uno en representación del sector pasivo del Instituto. En cuanto al staff que posee el ISSN, se encuentran categorizados la calidad de relación que posean con la institución. Se pueden encontrar empleados pertenecientes a la planta permanente, empleados contratados a plazo y personal prestadores de servicios. Cabe destacar que la sede central del ISSN, concentra los departamentos de recursos humanos, contaduría, tesorería, liquidaciones, sistemas, compras y el área de legales

Tema

“El proceso de selección como factor clave en el éxito de las organizaciones. Estudio de caso: Instituto de Seguridad Social del Neuquén.” Corresponde al área de la administración de los recursos humanos, perteneciente al campo de la administración.

Problemática de investigación

Todas las organizaciones se ven obligadas a lograr los mayores niveles de calidad y eficiencia en cada uno de sus procesos, productos y/o servicios, ya que día a día el contexto en el que se desempeñan se torna más exigente, se incrementa la competitividad y sus usuarios demandan soluciones de mayor calidad. Para hacer frente a los nuevos y múltiples desafíos que presenta este panorama, es necesario mantener una gestión organizacional

integral, estratégica e innovadora, por lo que las organizaciones deberían orientar la mirada a sus procesos internos y en particular en el capital humano.

Cómo el capital humano es uno de los recursos más importante de las organizaciones para hacer frente a los nuevos desafíos, se hace necesario analizar objetivamente el proceso de selección de personal, dado que por intermedio de este las organizaciones captan, seleccionan y colocan talentos. Es por esto, que la investigación busca analizar el proceso de selección de personal que actualmente se desarrolla en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén (ISSN), conocer el enfoque que predomina en el proceso de selección, la importancia que se le asigna al mismo, entre otros. Esta situación actual permite plantear los siguientes interrogantes:

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las etapas en el proceso de selección en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén?
- ¿De qué manera desarrollan los procesos de reclutamiento y descripción de puestos en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén?
- ¿Cuál es el enfoque utilizado para el proceso de selección de personal en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén?
- ¿Cuáles son los resultados del proceso de selección que actualmente se desarrolla en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de selección de personal existente en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén. (abril 2020-octubre 2020)

Objetivos específicos

- Identificar el enfoque utilizado en el proceso de selección de personal en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén.
- Describir los sub procesos de reclutamiento y descripción de puestos utilizados para la selección de personal en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén.

Alcance de la investigación

La presente investigación se realizó en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén, en su sede central, dependencia de Jubilaciones y Pensiones y dependencia de Turismo y Hoteles ubicadas en la ciudad de Neuquén, durante el año 2020. La unidad de análisis fue el departamento de recursos humanos, quien tiene a su cargo diseñar, implementar y evaluar el proceso de selección de personal y sus sub procesos correspondientes. Así mismo, se consultaron al resto de departamentos, que se encontraban incorporando personal o habían incorporado personal en el anterior año, que conforman al Instituto de Seguridad Social del Neuquén, ya que mantienen una posición activa durante el proceso de selección de personal, realizando entrevistas, reclutando y finalmente decidiendo el candidato que ingresará.

El desarrollo de esta investigación se plantea bajo la siguiente estructura: **Capítulo I**, está constituido por la introducción, el planteamiento del problema de la investigación, además se determina el objetivo general y los objetivos específicos, concluyendo con el alcance de la investigación. **Capítulo II**, estará conformado por el marco teórico sustentado en una revisión de antecedentes y un análisis de la bibliografía que respalda al trabajo de investigación, además valida la importancia del reclutamiento y selección del personal, finalizando con el planteamiento de las hipótesis de trabajo. **Capítulo III**, se encuentra estructurado por el marco metodológico, describe la forma en la que se desarrollará la investigación, entre ellos se destacan: diseño de la investigación, población de estudio y las técnicas de investigación. **Capítulo IV**, presentará la exposición y discusión de los resultados

obtenidos de la investigación. **Capítulo V**, donde finalmente se encuentran las conclusiones finales de la investigación y tendrán lugar una serie de recomendaciones con respecto al proceso de descripción de puestos, reclutamiento y selección para ser analizadas por el Instituto de Seguridad Social del Neuquén.

Capítulo II – Marco Teórico.

Antecedentes

A lo largo de los años se han realizado numerosos estudios acerca del éxito de la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones y del impacto que la misma posee para el desempeño de la organización. Es por ello, que a continuación se presentará una reseña de cuatro estudios elaborados sobre la temática. La selección de dichos trabajos marca un antecedente para la propia investigación que se desarrollará a lo largo de estas páginas.

Iñaki F. Fernández, en su tesis de grado titulada: Los procesos de reclutamiento y selección como determinantes del éxito organizativo: el caso de “El Corte Inglés”, hace hincapié en la importancia del proceso de contratación de personal para contribuir al éxito de las organizaciones, en particular, a El Corte Inglés¹. Realiza un recorrido por los aspectos relacionados al proceso de selección transitando por diferentes fases. Lleva a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica que luego contrasta con la situación actual de la empresa El Corte Inglés¹, arribando a la conclusión de que el proceso de selección es de vital importancia para la empresa, porque le permite contar con un capital humano dinámico, con una mayor capacidad de aprendizaje y centrado en la atención al público, el cuál es su factor de diferenciación (Fernandez, 2016).

Por su parte, los autores Evacua, Díaz y San Martín en su trabajo de investigación final titulado “El proceso de selección de personal en los *startups*² en Argentina”, analizan el proceso de selección e incorporación de personal en los emprendimientos argentinos, con el

¹ El Corte Inglés: El Corte Inglés es un grupo de distribución mundial con sede en España compuesto por empresas de distintos formatos, siendo el principal el de grandes almacenes, seguido por el de la venta en internet. Asimismo, se trata de una empresa familiar, al concentrarse la mayor parte de sus acciones entre familiares.

² Startup: es un término utilizado para definir a aquellas empresas que se encuentran en edad temprana o nueva creación y presentan grandes posibilidades de crecimiento.

objetivo de determinar cómo realizan el proceso de selección, que beneficios otorgan y cuanto crecen los equipos de trabajo con el paso del tiempo. A través de una investigación descriptiva donde entrevistan a 32 *startups*² concluyen que en los inicios los emprendimientos no desarrollan un proceso de selección determinado y tampoco se encuentra disponible como un proceso establecido, estandarizado y posible de ser evaluado. Sin embargo, a medida que van creciendo y logran posicionarse en el mercado, planifican e implementar un proceso de selección adecuado y actualizado ya que requieren incorporar más y mejor capital humano, con el objetivo de asegurarse un lugar en una industria altamente competitiva (Bevacqua, Díaz, & San Martín, 2017).

Salgo Velo nos advierte en su escrito “Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones” bajo qué principios (igualdad, mérito, capacidad y publicidad) deben regirse la selección del personal las administraciones públicas (españolas) con la finalidad de garantizar objetividad y justicia en las decisiones de dicho proceso. Así mismo, determina que las administraciones públicas actuales no dedican tiempo a evaluar y mejorar el proceso de selección de personal ni las pruebas y/o herramientas utilizadas en el mismo. Es por ello, que arriba a la conclusión de que es necesario que todos los procesos en la administración de los recursos humanos, sean sometidos a control y verificación. Que los instrumentos utilizados puedan contener dos aspectos fundamentales: fiabilidad y validez, y así lograr arribar a resultados más efectivos cumpliendo con los principios anteriormente mencionados (Salgo Velo, 2012).

La tesis de grado de Cancinos Kestrel, para obtener el título de Licenciada en psicología industrial/organizacional de la Universidad de Rafael Landívar, Guatemala, tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño laboral. Plantea que el proceso de selección dentro del sistema de recursos humanos es uno de los de mayor importancia, ya que este determina en gran porcentaje el

éxito o no que puedan tener las organizaciones. En sus conclusiones, establece que existe una íntima relación entre el desempeño de los colaboradores y el proceso de selección de personal, dado que el rendimiento será positivo y favorable si el proceso de selección está bien definido y acompañado de una buena definición de puestos. A su vez, concluye que si el proceso de selección continua en constante mejora, también lo hará el desempeño de los colaboradores (Cancinos Kestrel, 2015).

Administración de recursos humanos.

A raíz de lo expuesto por el ingeniero Henry Fayol, el proceso de la administración consta de cinco funciones básicas las cuales son: “Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, con el fin de facilitar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades de cada uno de sus miembros” (Fayol, 1987). Podríamos decir, en principio, que la gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la organización para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines organizacionales y el beneficio de sus integrantes.

Si partimos desde el principio de universalidad de la administración, veremos que dicho principio es sumamente importante. ¿Qué significa el principio de universalidad?, los autores Robbins y Coulter lo definen como: “...la realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 17). Es por ello que quien es capaz de entender la administración, será capaz también de reconocer la mala administración y corregirla sin importar el nivel o área en la que se desempeñe.

Conociendo los lineamientos propuestos por los mencionados autores, es acertado determinar que el proceso de selección se enmarca mayormente en las funciones de planificar

y organizar, entendiendo a la selección como el primero de una serie de procesos que dan vida a la administración de recursos humanos. Dicho esto, es necesario determinar en qué consiste la administración de recursos humanos, su importancia y sus objetivos.

Según Liquidano:

Al hablar de “gestión de recursos humanos”, se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de Recursos Humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y el responsable de llevarlas a cabo dentro de las empresas y organismos, y actualmente se denomina gestión del talento humano (Liquidano, 2012, pág. 22).

De acuerdo con lo planteado por Dolan:

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades (Dolan S. , 2007, pág. 5).

Otros autores, consideran preciso determinar que nombre se utiliza para denominar a la gestión de recursos humanos. Tal es el caso de Castellanos quien afirma:

“La administración de personal tiene diversas acepciones, ... en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Personal.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Relaciones Laborales (Castellanos, 2012).

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos. Sin embargo, al analizarlas es posible advertir la diferencia que existe entre ellas.

“No es lo mismo *Relaciones Industriales* que *Relaciones Laborales*. La primera denota, todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico. (Liquidano, 2012)”

“La denominación Relaciones Humanas en el Trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos. (Liquidano, 2012)”

“Los términos Administración de Personal o de Recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.” (Liquidano, 2012)”

Por su parte, Chiavenato expresa que:

El término gestión de recursos humanos (GRH) o administración de recursos humanos (ARH) tiene tres significados:

- 1- . Los Recursos Humanos (RH) como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
- 2-. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
- 3-. Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera (Chiavenato I. , 2007, pág. 40).

Evolución de la administración de recursos humanos

Liquidano expresa:

La evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), ha tenido un desarrollo a la par que la historia de la humanidad y de la administración, y los factores que han influido para ello son: los avances tecnológicos, los cambios legislativos, los movimientos sindicales, así como la complejidad de los mercados (Liquidano, 2012, pág. 22).

¿Por qué es importante conocer estos cambios en la evolución de la administración de recursos humanos?, porque este conocimiento permite al responsable de la administración mejorarla, evaluar el tipo de prácticas llevadas a cabo e identificar qué orientación le está dando tanto a la organización como al personal que la integra.

Podríamos entonces resumir brevemente, siguiendo la clasificación propuesta por Liquidano, a las fases de la gestión de recursos humanos de la siguiente manera:

- 1- **Fase administrativa/operativa:** se la puede relacionar con la época de la revolución industrial y la administración científica³. Se concibe al hombre como un ser racional y económico, podríamos pensar que uno de los principales motivadores serían los incentivos económicos. La percepción es que las personas son un costo para la organización y se debe minimizar. Las funciones básicas de la GRH son: selección, contratación, adiestramiento (controlar que cumplan con las normas y reglas impuestas) y despido.
- 2- **Fase de gestión:** se modifica la percepción sobre el hombre, y se sostiene que el mismo es un ser social, que sus motivaciones surgen por sus necesidades sociales y las relaciones. Se mantiene la postura de que las personas son un costo a minimizar, pero se busca que estos se adapten a las organizaciones. Entre las principales funciones de

³ Término utilizado para denominar a la corriente del conocimiento que comenzó con la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración en las organizaciones. Se le atribuye su origen a Frederick W. Taylor.

la GRH, se identifican: reclutamiento, contratación, administración de los salarios, motivación y comunicación, formación y relaciones laborales.

- 3- **Fase de desarrollo:** lo particular de esta fase recae en la concepción de que el hombre se auto realiza, es decir, que busca poder desplegar en su trabajo las capacidades que posee, lograr un cierto grado de autonomía y de autocontrol. Se produce un cambio de paradigma y se sostiene que las personas son el recurso determinante para el desarrollo de las organizaciones. Se destacan nuevas funciones en la GRH como: planeación de recursos humanos, integración, evaluación de desempeño, planificación de carreras, capacitación y desarrollo, estos últimos importantes para poder satisfacer los elementos motivadores en las personas.
- 4- **Fase de gestión estratégica:** la principal diferencia recae en la vinculación directa de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial. La visión sobre el hombre, es que es un ser complejo y un factor determinante para mejorar la posición competitiva de las organizaciones. Se reconoce el dinamismo de las personas, como también su capacidad de evolución a través de la adquisición de conocimientos, por lo que se busca mantener una postura proactiva para evitar conflictos y lograr la mejor adaptación y congruencia con la estrategia organizacional (teniendo en cuenta la visión, misión, valores). Las funciones que se destacan son: la planificación y formulación de estrategias responden a lineamientos organizacionales, reclutamiento y selección precisos, formación y capacitación, desarrollo personal, diseño de equipos de trabajo, planificación de carreras e incentivos (ya no solo económicos) y comunicación.
- 5- **Fase de gestión por competencias:** la introducción del concepto de competencias dentro de la administración a través de diferentes estudios, es lo que marca a dicha fase. Se sostiene que a través de las competencias individuales de las personas se

puede alcanzar la excelencia y aprovechar el máximo potencial. Por lo que una de las principales tareas tanto de la GRH como de la organización en sí, es orientar a la misma hacia la identificación, descripción y desarrollo de las capacidades individuales para impulsar las competencias hacia los resultados. Se percibe a las personas ya no como un mero recurso sino, como un capital, el principal capital de las organizaciones para el presente y el futuro. Dentro de las funciones de la gestión de recursos humanos en esta fase, podemos resaltar (como nuevas) las siguientes: Identificación y clasificación de competencias, desarrollo de competencias en el trabajo y globales, procesos enfocados a las competencias: a) selección, b) recompensa e incentivos, c) planes de carrera y d) desarrollo. Sin duda dos factores que marcan a esta fase son el concepto de calidad y competitividad.

- 6- **Fase de gestión del conocimiento:** varios autores han plasmado que la administración del futuro no se tratará sobre administración de materias, personas y capitales, sino de conocimientos. La gestión del conocimiento surge como una novedosa interpretación de las fuerzas que determinan la competitividad y productividad de las organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en tomar como eje principal los conocimientos que conduzcan a la innovación en todos los niveles de la organización y en cualquier proceso. La orientación de las organizaciones en esta fase es hacia dos ejes sumamente importantes: mejorar continuamente y aprender a innovar. El hombre y su talento son el factor clave para las organizaciones, lo que deriva en estrategias y esfuerzos para la retención y motivación del conocimiento de los empleados. Las prácticas en la gestión de recursos humanos están inclinadas hacia la documentación del *know how*⁴, hacia el

⁴ Proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica.

entrenamiento en “habilidades blandas”, hacia el *empowerment*⁵ y la libertad de auto gestionarse, con el objetivo de ligar los conocimientos hacia los objetivos organizacionales (Liquidano, 2012).

Es posible observar, que los cambios o evolución en la manera de concebir a la administración de recursos humanos (en adelante ARH), en un principio tenían una mayor duración dado que el ambiente en el que se desarrollaban las organizaciones era más estático, se producían pocos cambios y la certidumbre permitía un desarrollo lento y secundario. La evolución responde también a un cambio de conducta y de pensamiento dentro de las organizaciones, ya que actualmente estas se desarrollan en un ambiente globalizado, en la era del conocimiento donde los cambios son vertiginosos y ocurren todo el tiempo, creando incertidumbre permanente y contextos de alta competitividad. Por esta razón, se están generando cambios en la forma de gestionar los negocios y por supuesto en la manera de administrar a los recursos humanos de las organizaciones. Es importante remarcar también, que la profesión de recursos humanos ha madurado de una función netamente administrativa u operativa a la función estratégica y clave para el éxito de las organizaciones, convirtiéndose en un facilitador para los colaboradores y un asesor para los equipos y gerentes.

Con la argumentación previa se puede inferir, que la ARH está en plena renovación y transformación, y está viviendo la transición de tres movimientos intercalados a la vez, el basado en recursos, (movimiento de gestión estratégica) el de competencias, (del desarrollo del potencial humano) y el de conocimiento, (movimiento de competitividad y del empleo) como consecuencia del vertiginoso cambio global (Liquidano, 2012).

⁵ Es una técnica o herramienta que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una organización para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

Objetivos de la administración de recursos humanos

La ARH, se hace presente en todas las áreas y niveles existentes en las organizaciones. Por lo tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, los cuales se desprenden de los objetivos que posee la organización entera, es por ello, que esta debe considerar también los objetivos personales de sus integrantes.

Los principales objetivos de la ARH para Chiavenato son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato I. , 2007, pág. 122).

Según el propio Castellanos:

“La ARH tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.”
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Castellanos, 2012, pág. 13).

Asimismo, los autores Sani, Zamora y Moscoso enfatizan que:

El objetivo primordial de la ARH es “la selección del personal altamente calificado, se sobreentiende que es un conjunto de actividades y tareas, es decir, cumplir con fines de la empresa que es generar la rentabilidad y/o éxito de la misma, para ello debe aplicar programas sobre la administración de recursos humanos, capacitaciones, seminarios, refuerzos y la actualización sobre la competencia en el mercado laboral” (Sani, Zamora, & Moscono, 2017).

Por otro lado, Martínez estima, que el objetivo general o principal de la ARH es “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social” (Martinez, 2015).

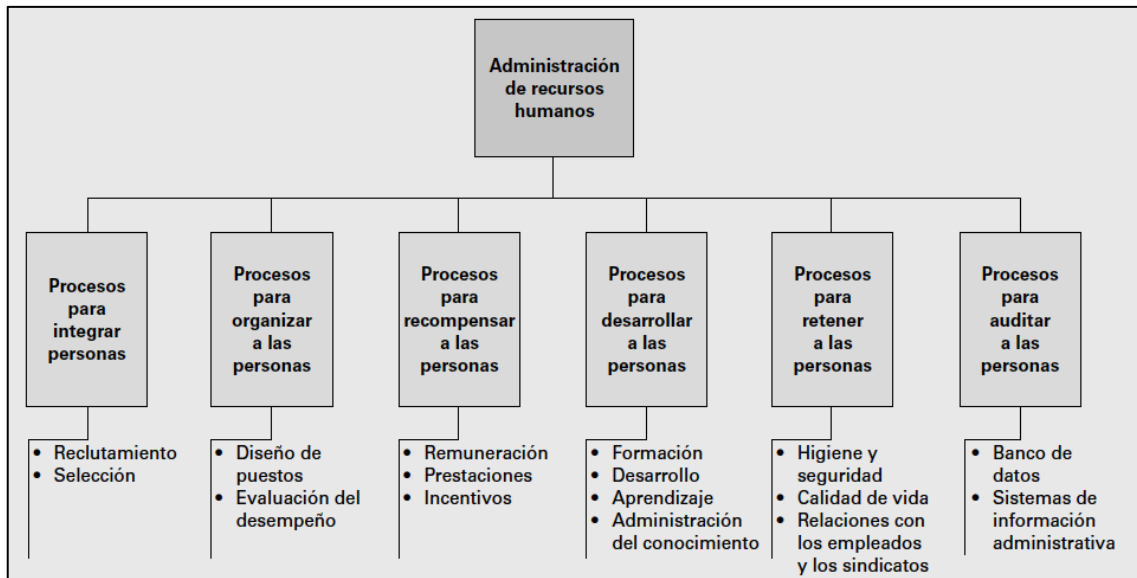
Atendiendo estos enfoques, se puede decir, que el objetivo de la ARH engloba los esfuerzos y acciones para la planificación, organización y coordinación de los colaboradores con sus respectivas tareas y procesos en pos de lograr el correcto desempeño de los objetivos organizacionales, al tiempo que la organización constituye el medio por el cual las personas logran sus objetivos individuales. A su vez, rediseñar la función del departamento de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de las organizaciones. No obstante, no siempre fueron estos los objetivos que persigue la ARH. Tal como ha ocurrido en otros sistemas de las organizaciones, el sistema de recursos humanos ha evolucionado vertiginosamente a lo largo de los últimos treinta años, se ha pasado de ser el simple departamento de personal a constituir un área que desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, al punto de considerar a las personas como el factor que marca el éxito o fracaso de las mismas de las organizaciones.

Procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un sistema integrado por procesos bien determinados, con objetivos e importancias diferentes entre ellos. No obstante, se puede apreciar que los mismos están totalmente interrelacionados por lo que una falla y/o mejora en un proceso traerá automáticamente un resultado (positivo o negativo) en cualquier otro proceso. Por otro lado, es acertado afirmar que los procesos que dan inicio al sistema son los referidos a la incorporación de recursos humanos, ya que supone la principal fuente de entrada y movimientos internos de talentos dentro de la organización.

Así mismo, Chiavenato, presenta a la ARH como un sistema compuesto por 6 (seis) procesos básicos, procesos dinámicos e interactivos. Estos procesos son los que se presentan en la siguiente figura.

Figura 1: Procesos en la Administración de recursos humanos.



Fuente: Libro Administración de recursos humanos - (Chiavenato I. , 2007).

De igual modo, Longo propone a la ARH como un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operaran como subsistemas de aquel y aparecen conectados e interrelacionados en tres niveles:

- 1- Nivel superior: planificación de recursos humanos.
- 2- Nivel intermedio: la organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.
- 3- Nivel inferior: gestión de las relaciones humanas y sociales (Longo, 2004).

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos en las organizaciones se determinan mediante la descripción y análisis de puestos. Por esto es necesario en primer lugar definir el concepto de puesto. Para Chiavenato, el puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en

el organigrama de la organización. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece (Chiavenato I. , 2007). Por su parte Monda, define al puesto en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas (Mondy, 2010). Bajo la perspectiva del licenciado en Administración Juan Carlos Ayala, el puesto de trabajo son agrupamientos de tareas manejables, que constituyen la unidad mínima y esencial para diseñar el andamiaje de la estructura y de los procesos de la ARH (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012).

Tomando como referencia estas definiciones es posible concluir, que el puesto es el conjunto de tareas y responsabilidades en las que se dividen los procesos y el cual es el eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. En palabras Juan Carlos Ayala:

“... el puesto de trabajo sirve para indicarla relación de esas actividades y las que desempeñan otros dependientes. También evidencia las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos.

Toda esa relación de agrupamientos de tareas conforma una estructura de trabajo que dispondrá una organización para realizar los procesos que la llevará a cumplir con sus objetivos.” (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012, pág. 260).

Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, la descripción y análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. La descripción y análisis de puestos obligan a prestar suma importancia y especial atención para prevenir malos resultados futuros.

En lo que respecta al orden en el que se desarrollan en la administración de recursos humanos hay diferencias entre los distintos autores que han investigado y escrito sobre la

temática, la presente investigación adoptará el siguiente orden: primero el Diseño del puesto, luego la Descripción del puesto y finalmente el Análisis del puesto.

Diseño del puesto

Los autores locales Pérez Van Morlegan y Ayala, definen desde una mirada más amplia al diseño del puesto como, “una técnica que procura estructurar, conforme a un formato definido, un conjunto de tareas, responsabilidades, asignaciones de poder y recursos del cargo atendiendo su contenido, y -a su vez- requisitos, cualidades y compensaciones de los ocupantes para lograr un desempeño eficiente” (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012). Por su parte Chiavenato sostiene que el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, por lo que resume que un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato I. , 2007).

Al diseñar un puesto, lo que se busca es que un individuo realice sus tareas en el menor tiempo posible, con la mayor precisión, y con el menor grado de desperdicio. En palabras de Van Morlegan y Ayala, la estructuración debe posibilitar el desarrollo de la energía, el talento, el cuidado de la salud psicofísica y la satisfacción laboral. Por lo tanto, el diseño de puestos, además de requerir consideraciones técnicas, debe reconocer consideraciones humanas (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012). Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. “Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos” (Malik, 2000).

Descripción del puesto

Según Mondy, la descripción es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto (Mondy, 2010). Por su parte Chiavenato expresa que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo y posteriormente analizarlo, por lo que define a la descripción como un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato I. , 2009). Siguiendo esta línea, Perez Van Morlegan y Ayala, determinan que la descripción es una declaración escrita que contiene la misión fundamental del puesto (por qué es importante que exista), sus funciones (qué hace y para qué), obligaciones (por qué tiene que responder) y atribuciones (el alcance de sus decisiones) (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012).

Tal como se mencionó, la descripción es un relevamiento, un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante del puesto, mientras que el análisis es una revisión comparativa de las exigencias que estas tareas le imponen. Es por ello, que lo que se busca al analizar, se concentra en cuatro tipos de requisitos o exigencias que se aplican a todos los puestos. Como lo expresa Chiavenato, estos cuatro requisitos son:

- 1- Requisitos Intelectuales: el ocupante debe contar con los conocimientos pertinentes para llevar a cabo las nuevas tareas. Deben ser factores de análisis la escolaridad indispensable, la experiencia, la adaptabilidad al puesto, la iniciativa requerida y las aptitudes.
- 2- Requisitos físicos: reúne la cantidad y la continuidad de energía requerida, como también los esfuerzos físicos e intelectuales que debe realizar el ocupante, teniendo en cuenta la fatiga que este genera al realizar un desempeño adecuado.

- 3- Responsabilidades que adquiere: considera no solo las responsabilidades adquiridas por el desempeño normal, sino las relacionadas con sus compañeros, los materiales, equipos, información y las relaciones externas.
- 4- Condiciones de trabajo: engloba las condiciones del ambiente y de los alrededores en que se realiza el trabajo, lo que lo hace desagradable o sujeto a cierto riesgo, lo cual va a exigir una adaptación dura al ocupante para lograr el adecuado desempeño (Chiavenato I. , 2009).

Análisis del puesto

Según Mondy, el análisis de puestos es anterior a la descripción propia del puesto, y el análisis es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización (Mondy, 2010). Por otro lado, Dolan, plantea que el análisis del 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 a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias. Y este análisis da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan S. , 2007). Es decir, parte de un análisis del puesto para luego realizar la descripción del mismo y plasmarla en algún documento.

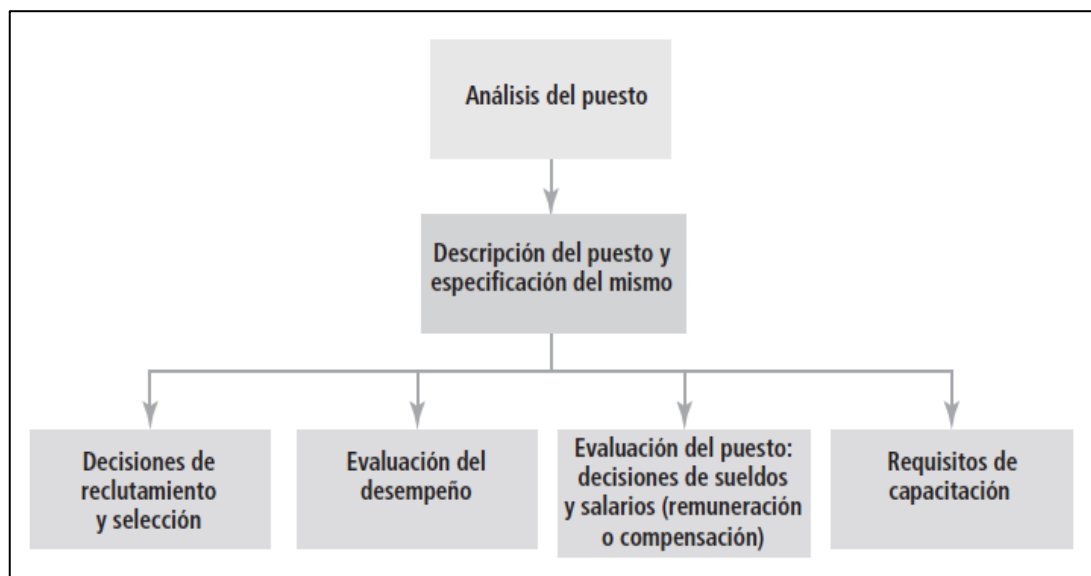
Por su parte Chiavenato expresa que el análisis, es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado (Chiavenato I. , 2009).

Para Ayala y Perez Van Morlengan, el análisis es un proceso que procura, mediante una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la

eficiencia y productividad, recabar información objetiva de los deberes, tareas o actividades de cada puesto (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012).

Por lo tanto, el análisis de puestos es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

Figura 2: Importancia del análisis y descripción de puestos.



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos - (Dessler, 2009).

En base a esta afirmación, es necesario detallar cual es el propósito de realizar este proceso teniendo en cuenta que en muchas ocasiones los puestos ya existen desde hace mucho tiempo y los administradores (en muchos casos) mantienen la idea de que es la persona únicamente la que se debe adaptar al puesto. El propósito de un análisis de puestos es obtener respuestas a preguntas claves como:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo la persona?
- ¿Cuándo deberá estar listo el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?

- ¿Cómo realiza el trabajo la persona?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué capacidades y cualidades son necesarias para realizar el trabajo?

Los interrogantes anteriores responden al objetivo de recolectar la mayor información posible y de esta manera poder tomar decisiones sobre aspectos claves, que favorezcan o no, el logro tanto de los objetivos organizacionales, así como la satisfacción individual de las personas, decisiones sobre el salario, promoción, enriquecimiento de los puestos, capacitación, entre otros.

De esta manera hay que resaltar la importancia que tienen los procesos de diseño, descripción y análisis de puestos para el reclutamiento y selección de personal. Principalmente serían vanos los esfuerzos por incorporar personal si no se conocieran las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos. Al carecer de un diseño adecuado, un análisis y descripción actualizada acerca de los puestos, las organizaciones serían incapaces de determinar con precisión qué tipo de aspirantes necesitan, con qué perfiles y, por tanto, dónde buscar a los mejores aspirantes. Podríamos entonces resumir tal como lo expresa Chiavenato, que los principales objetivos en materia de incorporar personal son:

- 1- Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, donde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- 2- Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal (Chiavenato I. , 2009).

Si bien el análisis del puesto de trabajo es una antigua herramienta de la administración de los recursos humanos, ha surgido un interés renovado debido, por una parte, a los esfuerzos de las organizaciones por hacerse más competitivas y rentables y, por otra, a la necesidad de

cumplir con las numerosas exigencias. Como consecuencia, las organizaciones desean conocer todos los aspectos del análisis del puesto de trabajo, ya que de éste se obtiene información crucial sobre cada faceta de la actividad de los recursos humanos. Además, pone de manifiesto necesidades que las iniciativas de recursos humanos intentan transformar o anticipar.

Métodos de análisis de puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro objetivo) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencias con analistas del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores, como el supervisor o el analista del puesto de trabajo. Como ya se ha señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste (Dolan S. , 2007).

Por su parte Chiavenato, expone que los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos: 1) Observación directa, 2) Cuestionario, 3) Entrevista directa y 4) Métodos mixtos (Chiavenato I. , 2009). Métodos que se explican a continuación:

- 1- **Observación:** El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota

en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo de actividades físicas observables, pero no es apropiada cuando el puesto conlleva una gran cantidad de actividad mental o para puestos que no sean repetitivos. Otra desventaja está el hecho de que la simple observación puede influir sobre el comportamiento del ocupante, alterando el desempeño normal.

- 2- **Entrevista:** Consiste en hacer al ocupante del puesto una serie de preguntas sobre el mismo. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Un inconveniente de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular del puesto. Otras de las desventajas de la entrevista son el hecho de que requiere tiempo y que su naturaleza es perceptiva y, por tanto, subjetiva.
- 3- **Cuestionario:** Requiere solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características, en general, existen dos tipos: estructurados o sin estructurar. En los cuestionarios estructurados, el ocupante tiene que elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o rodear con un círculo una respuesta entre varias opciones. En los cuestionarios sin estructurar, el ocupante tiene que escribir sobre cuestiones concretas. Ya sean estructurados o sin estructurar, los cuestionarios tienen ventajas y desventajas. Un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener

información de un gran número de empleados; por ejemplo, es menos costoso que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, elaborar y probar un cuestionario (quizás asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas) puede ser costoso en tiempo y dinero.

- 4- **Métodos mixtos:** Cada uno de los métodos de obtención de información tienen ciertas ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la organización como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

Una de las cuestiones que surgen en la actualidad es, si con los cambios que se están experimentando en el mundo del trabajo, las utilidades de las técnicas tradicionales de análisis de puestos siguen vigentes. Hay autores que señalan que el trabajo tal y como se entendía, algo muy formalizado, ha desaparecido o va a desaparecer. Ante esta situación, es probable que el análisis de puestos seguirá vigente pero no en su acepción tradicional. La tendencia es ir incorporando la aproximación basada en las competencias al análisis de puestos de trabajo. Es decir, lo que se producirá será una adecuación o actualización de los procedimientos y las organizaciones deberán ir combinando ambas posiciones. El análisis de los puestos, además, deberá tener en consideración y reflejar dos principios organizativos actuales: la flexibilidad y la tendencia a los equipos de trabajo.

Reclutamiento

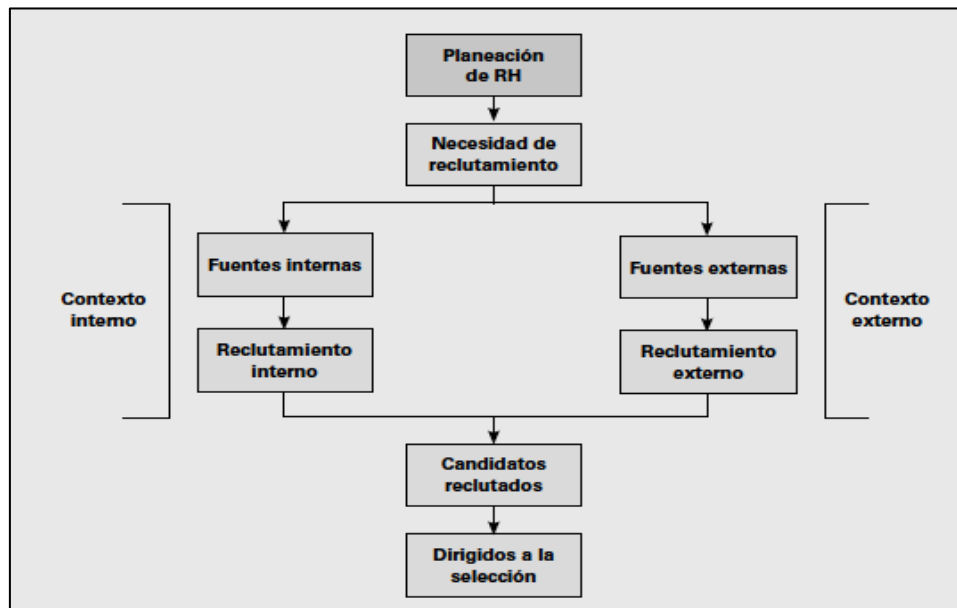
El proceso de reclutamiento da inicio a una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para “adquirir” los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización o dentro es

una decisión estratégica. La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones se debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

De igual modo para Dolan, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan S. , 2007)

En ese mismo sentido, Chiavenato define al reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Estas definiciones permiten articular al proceso de reclutamiento con la descripción y análisis de puestos (Chiavenato I. , 2009). Es posible observar a partir de las definiciones expuestas por los autores Dolan y Chiavenato, que las organizaciones pueden reclutar tanto personas del exterior de las organizaciones, como personas que actualmente se encuentran dentro de las organizaciones. Es por ello que se hace una distinción sobre el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Figura 3: Alternativas de Reclutamiento.



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos - (Chiavenato I. , 2007)

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato I. , 2009). Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo. A su vez, es más rápido al evitar las demoras en la publicación y respuesta a los anuncios, la demora propia del proceso de ingreso de la persona a la organización.

Entre las desventajas de seguir una política de promoción o traslado interno está el de la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida. Asimismo, puede dar lugar a pugnas internas, que pueden generar conflictos y falta de cooperación entre las personas, así también evitar que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización. A su vez, puede generar frustración en aquellos candidatos que no lograron ser promovidos, generando así un desinterés en su puesto original o la separación para buscar oportunidades fuera de la organización.

Métodos de reclutamiento interno

Se debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. La fuente en este caso será el mercado de recursos humanos que actualmente ocupan un puesto en la organización. Los métodos que se utilizan incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios internos de puestos, ascensos y planes de sucesión. Las bases de datos permiten determinar si los empleados actuales se encuentran realmente calificados para ocupar los puestos vacantes.

Reclutamiento externo

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo. Este funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento (Chiavenato I. , 2007). Es decir, el reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras organizaciones. Para el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: enfoque directo y enfoque indirecto (Chiavenato I. , 2007). Estas dos maneras, se diferencian en la relación que mantienen las organizaciones con las fuentes, es decir, si se establece una relación organización-mercado,

estaríamos hablando de un enfoque directo. Por otro lado, las organizaciones pueden relacionarse con las fuentes de manera indirecta, a través de intermediarios, podrían llamarse facilitadores también, estos pueden ser agencias de reclutamiento, oficinas de empleos, sindicatos, entre otros (enfoque indirecto).

Al igual que el reclutamiento interno, el externo ofrece ciertas ventajas y desventajas para las organizaciones. Entre las ventajas nos encontramos ante la posibilidad de atraer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y nuevas formas de abordar los problemas internos de la organización, aprovechar las inversiones en formación realizadas por otras empresas, ya que puede resultar más económico y fácil contratar a una persona ya formada. De este modo se enriquece el capital humano de las organizaciones con la incorporación de profesionales de igual o mayor categoría que los actuales. Como inconvenientes a tener en cuenta, no podemos pasar por alto que su coste suele ser más elevado al igual que el tiempo que emplea (si se compara con el reclutamiento interno), puede generar frustración en las personas dentro de la organización, al percibir que las oportunidades y expectativas de carrera son cortadas, generalmente afecta a la política salarial de las organizaciones. A su vez, suele ser, en principio, menos seguro que el reclutamiento interno, dado que los candidatos son desconocidos y poseen orígenes y trayectorias que las organizaciones generalmente suelen desconocer.

Métodos de reclutamiento externo

En ocasiones sucede que las organizaciones deben buscar fuera de sus fronteras a las personas idóneas para ocupar las vacantes, sobre todo cuando se produce un aumento de personal. La fuente de reclutamiento continúa siendo el mercado de recursos humanos, pero esta vez, aquellas personas que se encuentran fuera de la organización. Como fuentes más destacables nos encontramos con instituciones educativas, otras organizaciones, la competencia y también la base de datos propia. Los principales métodos a utilizar

actualmente son: consulta de archivos de la base de datos, recomendaciones por parte de empleados actuales, convenios con instituciones educativas, reclutamiento por internet, utilización de agencias de empleo y campamentos o programas de entrenamiento.

Uno de los problemas que suelen encontrarse las organizaciones al reclutar, es el de diagnosticar con precisión las fuentes y los métodos a utilizar, con el objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos. La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

1. La disminución del tiempo de reclutamiento.
2. La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
3. Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/ candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos (Dolan S. , 2007).

La eficacia del proceso de reclutamiento puede ser estimada a través del ratio denominado Yield Ratio⁶, el cual expresa la relación entre las solicitudes presentadas y los candidatos invitados a las entrevistas, o por el ratio Time Lapse Data⁶, quien refleja el tiempo transcurrido desde que se toma la decisión de reclutar hasta que se contrata (Dolan S. , 2007).

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados y también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan mayor tiempo en la organización una vez que han sido contratados.

⁶ Término inglés que hace referencia a un indicador clave de rendimiento utilizado por la administración de recursos humanos.

Reclutamiento 2.0

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014).

Aún hoy en día, varias organizaciones ven a las herramientas digitales como un canal de comunicación unidireccional, donde los candidatos pueden encontrar además de ofertas laborales información sobre la organización, historia, logros, entre otros. Sin embargo, las herramientas digitales permiten la posibilidad de generar un sistema de comunicación bidireccional o un sistema de *networking*⁷, factores básicos en las nuevas tendencias de reclutamiento. Ya no es solamente publicar ofertas en las bolsas de trabajo, por el contrario, participar en ellas, interactuar con los usuarios, ya que estos pueden ser el día de mañana potenciales candidatos para las organizaciones.

La interacción y la participación activa dentro de las redes de trabajo y sociales, favorece a la creación de entornos motivadores y atractivos para los potenciales candidatos. A su vez, a favor de las organizaciones, la interacción con profesionales y no que se encuentran en las redes de trabajo y sociales, permite que las organizaciones obtengan un panorama de las exigencias y necesidades que poseen las personas para incorporarse a una organización o rotar entre organizaciones. Siguiendo esta línea, Alcántara propone que, "... creando estas redes de contactos se aborda una de las bases del reclutamiento 2.0 que consiste en buscar candidatos en las redes no sólo cuando se requieren, sino conocerlos antes de que sea necesario reclutarlos" (Alcántara, 2015).

⁷ Término inglés que hace referencia a las redes social-profesional con el objetivo de conectar y formar relaciones empresariales, crear y desarrollar oportunidades, compartir información, entre otros.

En definitiva, se trata de implementar una estrategia de *employer branding*⁸ que combine el Marketing y los Recursos Humanos para conseguir un buen posicionamiento de la compañía como empleador, creando una marca de empresa que la convierta en referente (García Martínez, 2018).

Herramientas 2.0 para el reclutamiento

En la actualidad existen numerosos medios sociales en los cuales las organizaciones desarrollan su reclutamiento 2.0. A continuación se presentarán las principales herramientas 2.0: webs corporativas y portales de empleo, ya que son las más utilizadas por los candidatos y mejor valoradas tanto por los candidatos como por los reclutadores.

- **Webs corporativas:** una web corporativa es un portal web diseñado especialmente para representar a una organización, negocio o marca en internet. Las webs corporativas ofrecen diferentes secciones de valor organizativo para que los visitantes puedan conocer información sobre la organización, detalles de sus productos o servicios, valores y cultura de la organización, entre otros.

Según datos del informe de Infoempleo⁹ 2019, las páginas web corporativas son consultadas con frecuencia por el 73,87% de los candidatos con empleo activo, mientras que los desempleados consultan con frecuencia en el 82,16% para la búsqueda de vacantes. (Infoempleo, 2019).

Sin embargo, para que el uso de la misma sea efectivo, es importante que las organizaciones trabajen activamente en la actualización de las webs. Desde el punto de vista del área de recursos humanos, lo principal que debe contener una web corporativa, es un apartado para que los visitantes puedan depositar sus currículos

⁸ Es la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

⁹ Infoempleo es uno de los portales de empleo de referencia en España. Ofrece a las empresas toda clase de servicios para facilitar la búsqueda y gestión del talento.

vitae, generar perfiles, observar las ofertas laborales. Es decir, un *carrer site*¹⁰ adecuado, que proporcione un sistema de contacto con los potenciales candidatos con las organizaciones. Ejemplos de esto podrían ser: formularios digitales para que los candidatos puedan cargar sus experiencias, habilidades, estudios o una opción de contacto directo con el sector dedicado a la gestión de los currículos.

Imagen 3: Ejemplo de *carrer site*¹⁰.



Fuente: Página web Banco Santander - (Banco Santander S.A., 2020).

Imagen 4: Ejemplo de contacto directo para adjuntar CV¹¹.

| | | | | | | |
|------------------------------|------------|----------------------|--|----|------|------|
| Nombre* | | Apellido* | | | | |
| País* | Provincia* | Localidad* | Calle* | N° | Piso | Dep. |
| Email* | | | Número de celular / teléfono* | | | |
| Fecha de nacimiento* | | | | | | |
| Profesión* | | | | | | |
| Perfil Linked-in | | | | | | |
| Adjuntar CV (PDF)* | | | | | | |
| Seleccionar archivo | | No se eligió archivo | | | | |
| Seleccione área de interés * | | | Calidad, Medio Ambiente, Seguridad (CMS) | | | |

Fuente: Página web Gas y Petróleo Neuquén - (Gas y Petróleo Neuquén, 2020).

- **Portales de empleo:** Los portales de empleo o jobsites¹² son espacios web especializados en la búsqueda de trabajo, donde concurre la oferta y la demanda

¹⁰ Carrer Site o Trabaja con nosotros, es una web diseñada especialmente para que los candidatos conozcan qué vacantes hay disponibles en la organización y puedan generar una postulación.

¹¹ Abreviatura utilizada para la palabra curriculum vitae.

existente en el mercado laboral a través de publicaciones online de diferentes empresas que se actualizan frecuentemente. Su objetivo principal es ofrecer a sus usuarios un servicio de búsqueda de trabajo en línea, rápido y simple.

En base datos presentados por Infoempleo⁹ el 80,4% de los encuestados recurre frecuentemente a los portales de empleo para encontrar ofertas de trabajo.

(InfoEmpleo, 2019). Los portales han sabido incrementar su utilidad y valor, ya que su servicio no es únicamente la publicación de ofertas de trabajo, sino que también son una fuente de noticias relacionadas con el empleo, funcionamiento de las organizaciones, sin olvidar que son un mecanismo de socialización entre sus usuarios, pudiendo crear una red de contactos. Uno de los sitios más utilizados no solo para publicitar ofertas laborales sino, para generar redes de contacto con potenciales candidatos y organizaciones es LinkedIn¹³, conocida como la red social del trabajo.

Selección

Una vez que se cuenta con una reserva de candidatos, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores para el puesto vacante. El proceso de selección, es el primer contacto directo que tienen los aspirantes con las organizaciones. Mientras que el reclutamiento es proceso de divulgación, de invitación, la selección es un proceso de elección, de filtrar la entrada, por lo tanto, de restringirla.

Tal como lo plantean Van Morlegan y Ayala, la selección no es una tarea sencilla, está compuesta por una metodología específica que consta de diversos pasos de acuerdo a las organizaciones donde se desarrolla. Si bien puede parecer a simple vista un proceso demasiado extenso, cuanto mayor sea el cumplimiento de todas las etapas previstas por esta metodología, mayor eficacia se estará asegurando en el proceso de selección (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012). Cada organización cuenta con diferentes metodologías para

¹² Término inglés utilizado para definir los sitios de trabajo.

¹³ LinkedIn es una red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo.

realizar la selección por lo cual el número de pasos y la secuencia varía no solo del tipo de organización sino del tipo y nivel de puesto que se quiera ocupar.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Mondy, 2010)

Según Chiavenato, un dicho popular afirma que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato I. , 2009). Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta en una contratación. Una organización que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables, es decir que, si las organizaciones seleccionan incorrectamente a muchos empleados, no podrán tener éxito durante mucho tiempo aun cuando tengas planes perfectos, estructuras sólidas y sistemas de control bien afinados.

Resulta interesante la siguiente definición, “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo

existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear (Zayas Agüero, 2016, pág. 13).

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección. Es por ello que se considera como válido y justo la realización de procesos de selección de personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.

- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

- Optimizar la interrelación hombre-trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización (Chiavenato I. , 2009).

De la misma manera que el sistema de selección influye en el resto de los procesos de la administración de recursos humanos, paralelamente se ve afectado por estos. Si las remuneraciones ofrecidas son inferiores a las que ofrecen en el mercado y especialmente la competencia, la contratación de los mejores candidatos será difícil. Lo mismo sucede con los beneficios y las prestaciones sociales que ofrece y las posibilidades de desarrollo que brinda a

sus empleados. Otro factor importante es la rapidez en el proceso cuando la vacante puede ser ocupada por unos pocos candidatos.

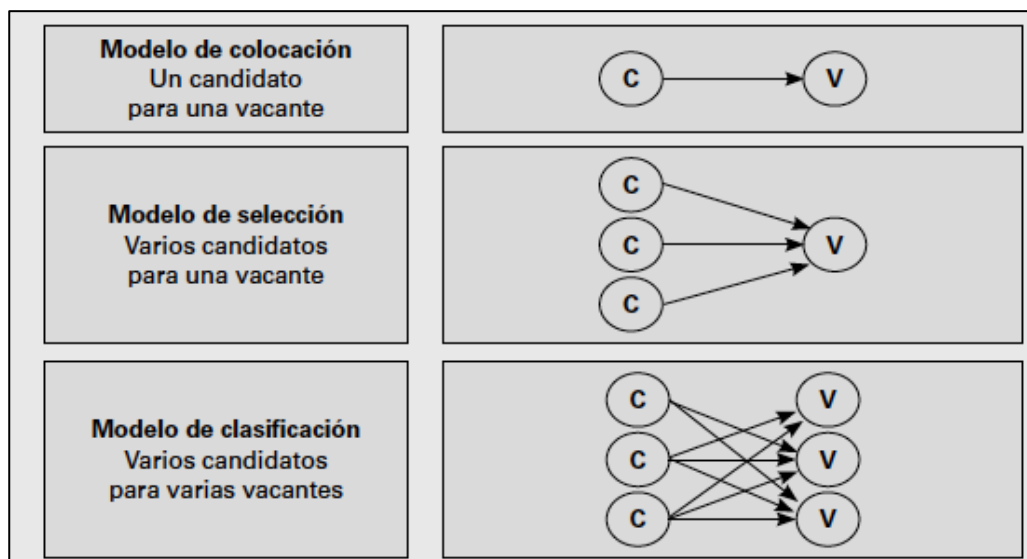
Como la selección de recursos humanos es un proceso de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. Aquí es posible observar la importancia que tiene contar con una buena descripción y análisis de puestos en las organizaciones. Esto es, por un lado, contamos con los requisitos del puesto vacante y por el otro el perfil de las características de los candidatos disponibles para ocupar dicho puesto. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y . Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto, se le rechaza. Cuando x e y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto, se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste (Chiavenato I. , 2009).

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y lo que ofrecen los candidatos, puede suceder que varios de los candidatos posean iguales requisitos para ocupar los puestos, es por ello, que el departamento de recursos humanos no puede imponer al departamento que solicita que acepte a todos los candidatos, solamente debería brindar la asesoría debidamente justificada en base a criterios y pruebas, cuál es el candidato que mejor se adecúa para el puesto. Es aquí donde la selección deriva en un proceso de decisión, que como expresa Chiavenato, admite tres modelos:

- **Modelo de colocación:** cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

- **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
- **Modelo de clasificación:** este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación (Chiavenato I. , 2007).

Figura 4: Modelos de colocación, selección y clasificación.



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos - (Chiavenato I. , 2007)

De todas formas, la información obtenida sobre la descripción y el análisis de puestos no es la única con la que cuentan las organizaciones para establecer las bases a la hora de realizar una selección, observamos que Chiavenato declara la existencia de 4 fuentes que facilitan información para las organizaciones:

- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
- **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
- **Análisis de puestos en el mercado:** cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
- **Hipótesis de trabajo:** en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial (Chiavenato I. , 2007).

Por lo general el proceso se inicia con una entrevista inicial o preliminar. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un

proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Ha de tenerse en cuenta que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

Lo que la organización desea es contar con un predictor o conjunto de predictores que le permitan anticipar cómo rendirá un candidato según los criterios del puesto de trabajo. La relación que tenga un predictor con el puesto de trabajo estará determinada por la exactitud con la que indique si el candidato, en caso de que se sea contratado, rendirá adecuadamente en el área de que se trate (Dolan S. , 2007).

Basándonos en los predictores propuestos por Dolan, hallamos tres que suelen ser los utilizados generalmente en las organizaciones:

- Enfoque compensatorio de predictores múltiples: se trata de un enfoque compensatorio, que se basa en el supuesto de que un buen rendimiento en un predictor puede compensar un mal rendimiento en otro. Así, por ejemplo, una puntuación baja en habilidad puede verse compensada por una puntuación alta en motivación. Basándose en este supuesto, puede utilizarse un análisis estadístico de regresión múltiple para combinar los predictores del rendimiento en el puesto de trabajo.
- Enfoque no compensatorio de predictores múltiples: según el modelo el candidato, para ser aceptado, debe superar determinados niveles establecidos de competencia en todos los predictores. Una baja puntuación en un predictor no puede compensarse con una puntuación por encima de la necesaria en otro. Así, por ejemplo, un solicitante de un puesto de controlador de tráfico aéreo no puede compensar el hecho de no superar una prueba de reconocimiento visual.

- Enfoque combinado de predictores múltiples: muchas organizaciones siguen un enfoque combinado, a menudo desde el reclutamiento. Según este punto de vista, pueden utilizarse aspectos de los dos enfoques, el compensatorio y el no compensatorio. Una vez llegado a la entrevista, se aplicará el enfoque compensatorio. Por ejemplo, una organización puede establecer un requisito mínimo —ser estudiante universitario de contabilidad o tener una nota media alta— para ser contratado. Si se satisface esta condición, podrán negociarse otras características. Por tanto, cuando las organizaciones deciden utilizar predictores múltiples, deben evaluar las características de los puestos de trabajo para determinar el número adecuado de ellos y el grado hasta el que la puntuación en cada predictor puede compensar la puntuación obtenida en otros (Dolan S. , 2007).

La calidad de la selección va a depender, en gran medida, de que los instrumentos escogidos sean los adecuados. Cuando una organización toma las decisiones de selección y ubicación basándose en predictores y criterios válidos y fiables, la probabilidad de que los empleados tengan éxito en el puesto de trabajo aumenta.

La fiabilidad es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección (es decir, del predictor y del criterio). Esto supone que el instrumento que se utilice (ya sean los resultados de una prueba escrita o las impresiones obtenidas durante una entrevista) dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones.

La validez se refiere a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo. La validez se distingue de la fiabilidad en el sentido de que se refiere a la exactitud y precisión de la medida. Además, mientras que la fiabilidad es inherente a la prueba (o a cualquier instrumento de selección), la validez depende del uso que se haga de ella. La validez tiene que ver con la adecuación del uso de un instrumento de medida determinado para realizar inferencias sobre el criterio. Por ejemplo, una prueba determinada puede tener

una gran validez para predecir el rendimiento directo de un empleado, pero no ser válida en absoluto para predecir su asistencia al trabajo. En este caso, sería adecuado utilizar el predictor para realizar inferencias solamente sobre el rendimiento directo, pero no para predecir las ausencias (Dolan S. , 2007).

Instrumentos de selección

Existe una amplia variedad de instrumentos de selección disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los candidatos.

Veamos las principales características de cada una de las técnicas de selección:

- Entrevista: A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato (Chiavenato I. , 2009). A pesar de esto, encontramos que la entrevista es el método más utilizado en la selección. En la entrevista, se intenta establecer un posible comportamiento del candidato frente a determinadas situaciones y posibles relaciones de causa y efecto, a través de preguntas y estímulos. La planificación de la entrevista como la capacidad del entrevistador, son factores claves a la hora de realizar las mismas para conseguir el mayor éxito posible.
Inmediatamente después de finalizada la entrevista, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles, y si utilizó alguna hoja de evaluación debe revisar y llenar la misma.
- Pruebas de habilidades o conocimientos: sirven para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza

como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.)

- Test psicológicos: consiste en un conjunto de pruebas que se les aplican a los candidatos para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.
- Técnicas de simulación: tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo (Chiavenato I. , 2009).

En la actualidad con el auge de las TIC¹⁴, los cambios generacionales que se producen en el mercado de trabajo, las necesidades de las organizaciones en cuanto a perfiles de empleados se refieren están evolucionando rápidamente y modificando el proceso de tradicional de selección. Dicho esto, es posible detectar algunas tendencias y métodos emergentes que marcarán al proceso de selección en los próximos años.

- Entrevista en diferido: es posible afirmar que la entrevista se posiciona como uno de los mejores métodos de selección. Se continuará haciendo, pero lo que variará es su canal de ejecución. Por eso, aunque no suena muy innovadora, la entrevista en diferido se comienza a desarrollar por plataformas digitales.

¹⁴ Término utilizado para referirse a las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

- Eventos de networking⁷ online: Lo que hacen los reclutadores es organizar y participar en eventos de este tipo y en ferias de trabajo virtuales con el fin de generar contactos y encontrar potenciales candidatos para vacantes futuras.
- Inbound Recruiting: muy parecido al *Social Recruiting*¹⁵, el *Inbound Recruiting* aplica metodologías propias del marketing a la selección de candidatos. Lo que busca es atraer los mejores aspirantes, independientemente de si estos están buscando un nuevo empleo o no. Aquí la idea es generar valor de marca como compañía y conseguir que acudan a nosotros.
- Assessment Center: Se trata de una técnica que no es nueva pero que se ha transformado gracias a la integración y apoyo en las TIC¹⁴. En general está formada por un conjunto de pruebas que incluyen entrevistas por competencias o valores, casos de negocio y dinámicas de grupo. Y aquí es donde entra la tecnología: para diseñarlas se están utilizando aplicaciones, salas de escape, realidad virtual, y más (Bizneo, 2019).

Pasos para el proceso de selección

Un proceso de selección con éxito, depende de muchos factores que van más allá de la valía de los candidatos. La preparación previa, por ejemplo, juega un papel esencial para que las contrataciones hagan crecer a las organizaciones. Es común pensar que durante el proceso de selección únicamente se exige a los candidatos y que son estos quienes tienen que dar lo mejor de sí mismos para convencer a los seleccionadores.

Cuando se habla de preparación previa, se hace referencia al planeamiento de la dotación de personal. Es decir, prever las necesidades de personal en la organización para el futuro e identificar los pasos necesarios y adecuados para cubrir dichas necesidades. Esta planeación implica elaborar y ejecutar planes de acción para asegurar el número y tipo de personas

¹⁵ Término utilizado para referirse a la búsqueda de candidatos potenciales para seleccionar utilizando las redes sociales, tales como Instagram, Facebook, LinkedIn.

adecuadas en el momento oportuno. El planeamiento está directamente vinculado a la estrategia de la organización, por lo que en parte representa los objetivos que esta persigue en un horizonte de tiempo.

Van Morlegan y Ayala, plantean una acertada afirmación acerca de la planeación, y es que, las organizaciones que definen el modo de planificar sus necesidades de personal tienen una ventaja competitiva frente a otras (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012). Así mismo, plantean que la mayor dificultad para planificar, radica en la atención a problemas de corto plazo y otras veces a la ausencia de la función de recursos humanos bien definida y dirigida por especialistas.

Ante esta situación, las organizaciones y, más concretamente, los departamentos de Recursos Humanos, tienen que esforzarse al máximo para conseguir -y retener- el mejor talento disponible. Al fin y al cabo, alcanzar el éxito de las organizaciones pasa por los talentos que se incorporan a las mismas.

En la mayoría de los casos, el proceso genérico o base suele estar constituido por siete pasos. A continuación, se repasarán cada una de ellas.

- **Revisión de currículos:** para agilizar el proceso de la revisión de currículos, es importante que antes de empezar a revisar lo que llega, se debe tener absolutamente claro cuáles son las necesidades de la organización en relación a esa vacante. Se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.
- **Entrevista Inicial:** a menudo comienza con una entrevista preliminar, donde el objetivo básico es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. Además de eliminar rápidamente a los candidatos que

obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera la posibilidad de dirigir al candidato a otras vacantes dentro de la organización. (Dolan S. , 2007)

- **Pruebas de conocimiento:** Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma (Chiavenato I. , 2007). Entre las diferentes pruebas podemos encontrar las siguientes: a) Pruebas escritas u orales, b) Pruebas físicas, c) Simulación de trabajo, d) Assessment Center.
- **Comprobación de referencias e historial:** otra forma de recabar información es a partir de la verificación de las referencias del candidato y de su historial laboral, dado que existe la posibilidad que el candidato las haya inventado. Es por ello que es importante comprobarlas a pesar de su alto grado de subjetividad. Las referencias pueden comprobarse a través de una llamada telefónica o un e-mail a las referencias presentadas por el candidato. Algunas preguntas que pueden realizarse para conseguir información útil son: a) ¿Conoce al candidato?, b) ¿Durante cuánto tiempo trabajaron juntos?, c) ¿Era su superior, su subordinado o su compañero?, d) ¿Cuál fue la causa por la que el trabajador abandonó su puesto?, e) ¿Podría recomendarme a otra persona que pueda aportar referencias sobre el candidato?
- **Entrevista final:** la entrevista final se realiza con el informe elaborado en las etapas previas de cada candidato, para darle a conocer la decisión final respecto al ingreso o rechazo del candidato. A su vez, tiene la finalidad de ultimar los detalles acerca de la

remuneración, si habrá período de prueba, comentarle los aspectos legales, beneficios que ofrece la organización, entre otros. En cierta forma, es una etapa de inducción para el potencial candidato, potencial, porque aún resta conocer la aprobación de los requisitos físicos y médicos. Es importante en dicha entrevista, expresar los objetivos, planificar el seguimiento y conocer las expectativas de ambas partes (organización y candidato).

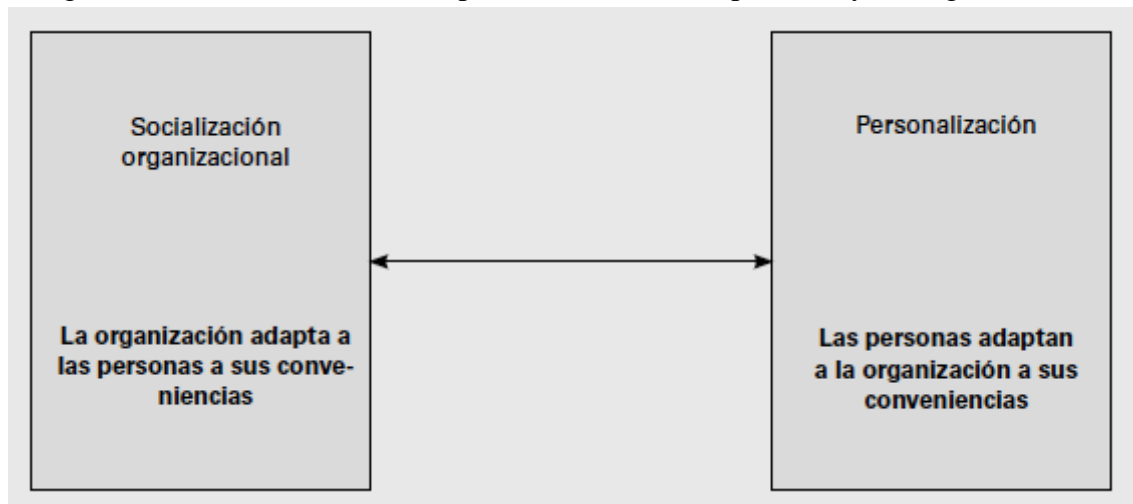
- **Reconocimientos médicos y físicos:** los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección, ya que representan un costo para las organizaciones, por lo que deberían realizarse aquellos candidatos que han logrado superar las etapas anteriores y se encuentran con la posibilidad real de ingresar a la organización. La finalidad es conocer que el candidato es apto para poder desempeñarse en el puesto vacante sin riesgos. A su vez, se suelen utilizar test psicológicos a los candidatos. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.
- **Comunicación y admisión:** una vez superadas todas las etapas de manera positiva, se debe informar al o los candidatos que han sido escogidos para el puesto vacante. Tras la firma del contrato y el cumplimiento de los diversos requisitos administrativos, es importante acompañar al recién ingresado a que conozca a sus compañeros, recorra las instalaciones y su espacio de trabajo, facilitarle la documentación para que pueda tomar conocimiento lo más rápido y efectivo posible sobre las normas. Es decir, realizar una inducción y plantear las etapas de seguimiento y estar pendiente de las necesidades que pueda presentar en el inicio de su etapa como nuevo empleado de la organización.

Inducción

Un correcto proceso de selección es mucho más que buscar, elegir y contratar personal. Es evidente que el departamento de recursos humanos busca que la persona recién contratada pueda integrarse de la mejor manera y, lo más rápido posible a la organización. La organización espera que el recién ingresado pueda convertirse rápidamente en un integrante productivo para la misma y disminuir la ansiedad e incertidumbre normales. Por tal motivo, las organizaciones cuentan o deberían contar con un proceso de inducción que permitan al nuevo empleado familiarizarse con sus funciones, la organización sus políticas y sobretodo con el resto de los empleados y su equipo y/o grupo de trabajo. Dicho proceso no debe ser mecánico, dado que cada persona es diferente, por lo que sus incertidumbres, miedos y necesidades variarán.

Autores como Chiavenato, definen a la inducción como el proceso de socialización organizacional. Y expresa que, la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. La socialización organizacional es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo participante la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados de la organización (Chiavenato I. , 2007).

Figura 5: Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones.



Fuente: Libro Administración Recursos Humanos - (Chiavenato I. , 2007).

Las organizaciones deben procurar procesos de sociabilización o inducción que permitan crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Algunos de los procesos de sociabilización más utilizados son los que propone Chiavenato. Estos son:

- **El proceso de selección:** La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
- **Contenido en el puesto:** El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.

- **El supervisor como tutor:** El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización.
- **Equipo de trabajo:** El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.
- **Programa de integración:** Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización (Chiavenato I. , 2007).

El programa de integración, es un proceso y como todo proceso, persigue ciertos objetivos tanto para la organización como para los participantes del mismo. Van Morlegan y Ayala (Perez Van Morlegan & Ayala, 2012), plantean los siguientes objetivos:

- **Crear una buena impresión:** un buen proceso crea una imagen positiva y favorable sobre la organización y el trabajo.
- **Integración:** busca dar la bienvenida y familiarizar a los nuevos miembros de la organización.

- **Eficiencia:** un buen proceso facilita que el nuevo empleado comience a ejercer sus funciones con confianza y con los conocimientos necesarios.
- **Motivación:** los primeros días en una organización causan una impresión muy fuerte. Determinan en buena medida el grado de integración e identificación de una persona con una organización. Deben generar entusiasmo en el empleado acerca de la empresa y el puesto.
- **Reducción del stress:** conocer la organización y saber lo que se espera del nuevo empleado reduce considerablemente la ansiedad.
- **Reducción de la rotación:** cuando un nuevo miembro se siente bien recibido y aceptado, es menos probable que abandone la organización.
- **Otros beneficios:** mayor lealtad y compromiso hacia los valores y metas organizacionales; y mayor satisfacción laboral.

Los programas de inducción incluyen una serie de actividades variadas, dependiendo de las necesidades, tiempos y presupuestos. Algunos programas son llevados a cabo en días y otros en meses. Una posibilidad eficaz es combinar actividades intensivas en los primeros días con un buen seguimiento y reforzando de manera más leve en los primeros meses. No obstante, como en toda actividad de recursos humanos, la clave del éxito radica en la actitud de sus participantes o, mejor dicho, en la actitud de los supervisores, jefes y/o gerentes.

A raíz de lo expuesto en los párrafos precedentes es posible encontrar puntos en común entre los diferentes autores a pesar del enfoque personal de cada uno de ellos brinda a la temática estudiada. En este sentido la importancia radica en el enfoque, los objetivos, las estrategias y visión que se proyecte en la administración de los recursos humanos en conjunto con la de las organizaciones. Uno de los puntos centrales a comprender y que, de manera tácita todos los autores exponen, es el principio de universalidad de la administración, tener

la capacidad de comprender que la administración se encuentra en cada uno de los niveles y/o áreas y que entenderla permitirá reconocer cuando hay una mala administración. Así mismo, queda evidenciado que la acepción que las organizaciones asignan a la ARH, denota un mensaje subyacente sobre la manera de concebir a las personas, a los talentos y particularmente los caminos elegidos para lograr sus objetivos. Es lógico pensar que, si todo avanza y evoluciona, la ARH también lo hace e intenta seguir el ritmo de los vertiginosos cambios en el entorno y es correcto que esto suceda, al fin y al cabo, debe adecuarse porque tanto las organizaciones y en especial las personas cambian.

Los diferentes enfoques que brindan cada uno de los autores a los mismos conceptos referidos al proceso de selección de personal y por ende a la ARH, permiten enriquecer el estudio, ya que al analizarlos es posible evidenciar y comprender el equilibrio existente entre el logro de los objetivos organizacionales como la satisfacción de las necesidades individuales de sus participantes. Lo que permite determinar que la clave radica en las personas, finalidad que se observa en cada uno de los conceptos y propósitos expuestos por los autores. Podría decirse que, si bien no existe una receta hacia el éxito, hay pasos y procesos que no pueden faltar o fallar al momento de diseñar e implementar una adecuada y correcta gestión de los talentos humanos. Durante el recorrido teórico se observa que, sin importar la industria, el rubro, sector, entre otros, la ARH se configura como un sistema integrado por subsistemas con procesos y objetivos claros y determinados. Quizás una de las representaciones más claras para tener una primera aproximación hacia este sistema integrado es la propuesta por Chiavenato. No obstante, el resto de los autores añaden una mirada extra, con rasgos de la psicología organizacional mencionando rasgos sobre la cultura, valores, elementos estructurales, valorando y resaltando el componente principal y complejo con el que trata la ARH: las personas, seres únicos y diferentes unos de otros que se desarrollan en conjunto. Con respecto a los diferentes procesos y subprocesos que intervienen y repercuten

en el proceso de selección de personal, es acertado afirmar que la actualización y adecuación a las necesidades organizacionales, son los pilares fundamentales para obtener el mayor éxito posible en cada una de las diferentes etapas y en el resultado global de la selección. Se observa, en situaciones, que los autores no coinciden todos en la forma y en la definición de ciertos conceptos, pero sí en los posibles malos resultados que se pueden hallar al fallar en la ejecución y/o aplicación de estos conceptos. Las herramientas y técnicas pueden variar unas de otras, algunas encontrarse con un mayor grado de aceptación y comprobación en el campo de la administración, algunas ser nuevas y/o emplear metodologías y enfoques fuera de lo común o lo acostumbrado, pero lo importante es tener claro el uso de las mismas y los objetivos y/o resultados deseados de estas a fin de comprender los esfuerzos necesarios y guiarlos en la dirección correcta.

Capítulo III – Marco metodológico.

Hipótesis de trabajo

H: El proceso de selección de personal sustentado en un correcto proceso de descripción y análisis de puestos contribuye a que el Instituto de Seguridad Social del Neuquén obtenga mejores resultados en la selección de personal.

Diseño de la investigación

Por las características propias de la investigación se basará en un estudio de tipo descriptivo-exploratorio, orientado fundamentalmente a describir y obtener información de situaciones y eventos, cómo se manifiesta determinado fenómeno de estudio. Es decir, se busca explorar lo que sucede en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén con respecto al proceso de selección de personal y, describir cuál y qué tipo de rol posee el departamento de recursos humanos en la organización, las estrategias y enfoques utilizados durante la planificación y el desarrollo del proceso de selección.

A su vez, se puede decir que este tipo de estudio es observacional ya que no se manipula el objeto de estudio, sino que solo se observa lo que ocurre con el fenómeno en la realidad y en este caso se lo analiza en un período de tiempo corto.

Población

La población objeto de estudio, estará conformada por un total de cuarenta personas (40), quienes se desempeñan como personal jerárquico de los distintos sectores y quienes se desempeñan en el departamento de Recursos Humanos del Instituto de Seguridad Social del Neuquén, de la ciudad de Neuquén.

Muestra

Para obtener los datos pertinentes, del total de la población se utilizó como muestra a un grupo de veinticuatro personas (24). Dicho grupo se encuentra constituido por: dos (2) jefes

de departamento y nueve (9) empleados del sector de Recursos Humanos, (2) jefes del departamento de Hoteles, dos (2) jefes del departamento de Compras, tres (3) jefes del departamento Contable, tres (3) jefes del departamento de Jubilaciones y Pensiones, una (1) secretaria del departamento de Secretaría General y dos (2) jefes del departamento de Mesa de Entrada.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Fuentes primarias

Para la recolección de los datos se utilizarán como técnica la entrevista y encuesta. La entrevista a la jefa del departamento de Recursos Humanos con el fin de recolectar información y analizar el proceso de selección de personal y el rol del departamento en este proceso. La encuesta facilitada a la muestra nos permitirá conocer la perspectiva y el grado de calificación actual que posee el proceso de selección de personal para los jefes que intervienen en el mismo.

Los instrumentos seleccionados para esta etapa son:

- Para la encuesta, se utilizará un cuestionario digital suministrado por Google Forms¹⁶.
- Para la encuesta, se utilizará una guía de preguntas semiestructuradas.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias están referidas a información procesada brindada por la organización, como documentos, normativas, memorándums del Instituto de Seguridad Social del Neuquén, Estatuto del personal de la Administración pública y decretos provinciales relacionados con la selección de personal en este tipo de organizaciones.

¹⁶ Software de administración de encuestas que ofrece Google.

Capítulo IV – Resultados Obtenidos

Exposición de los resultados obtenidos

Además de las directivas que las máximas autoridades del ISSN pueden decidir, el funcionamiento se rige principalmente por el Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén (EPCAPP) (Neuquén E. d., 1958). En su contenido se puede apreciar un capítulo dedicado al ingreso a las instituciones públicas, pero el mismo no determina nada sobre la temática de la investigación, es decir, no menciona el proceso de ingreso, etapas, requerimientos, entre otros.

No obstante, en diferentes circulares y memorándums realizados por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con las autoridades del ISSN, se puede apreciar requisitos de ingreso y la modalidad bajo la cual se da el mismo a la institución. Se establecen como requisitos para el ingreso a los nuevos candidatos, la creación de un expediente personal. El expediente se encuentra compuesto por las solicitudes de personal realizada por los sectores que solicitan personal, datos personales del candidato a ingresar, certificado de antecedentes penales y los correspondientes aptos físicos. Asimismo, se detalla que la modalidad bajo la cual ingresarán a la institución, será a través de: a) la modalidad de locación de servicio mediante un convenio entre partes, en la cual los candidatos brindan sus servicios a la institución por un periodo de tiempo de tres (3) o seis (6) meses, b) un contrato administrativo a plazo, el cual en su primera instancia puede ser por una duración de tres (3) o seis (6) meses, una vez cumplido la fecha pactada y en caso de contar con el visto bueno para su renovación, se realiza una renovación por un (1) año. Este proceso de renovación continúa hasta que el recién ingresado adquiere la antigüedad necesaria para cumplir con el requisito de pase a planta, determinado en el EPPCAP.

El Departamento de Recursos Humanos del ISSN actualmente se encuentra definido en la estructura interna como una Coordinación de Recursos Humanos y, se encuentra

integrada por catorce (14) personas quienes llevan a cabo las diferentes tareas competentes con la gestión interna de los recursos humanos en la organización. La misión del departamento, tal como se detalla en la disposición interna que da origen a la estructura funcional, es la siguiente:

“Ejercer la coordinación general para el correcto funcionamiento de los departamentos en virtud de cumplir con el objetivo primordial de brindar un óptimo servicio al cliente interno (áreas y personal de la organización) mediante estándares de calidad que respondan a las mejores prácticas de gestión de las personas”.

A su vez, la disposición detalla las diferentes funciones inherentes al departamento de recursos humanos, las cuales son:

- Asesorar y proponer a la Secretaría General reglamentaciones en materia de gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y Sindicales y su posterior implementación.
- Asesorar a la Administración General y otras Áreas del Organismo que corresponda, en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.
- Asesorar al Órgano ejecutivo, en la elaboración de políticas y en la implementación de los cambios relativos a estructuras funcionales y organizativas, y orientar la ejecución de programas y estudios de racionalización en aspectos de su competencia.
- Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de cargos que sean aprobadas por las autoridades, y desarrollar y controlar su posterior Implementación.
- Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo, la Salud Integral

de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene Ambiental y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior desarrollo e implementación.

- Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos.
- Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la Administración de Personal (Control de Asistencias, Regímenes de Ascensos, Régimen Disciplinario, Liquidación de Haberes, Historia Laboral y Cuenta personal).
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.

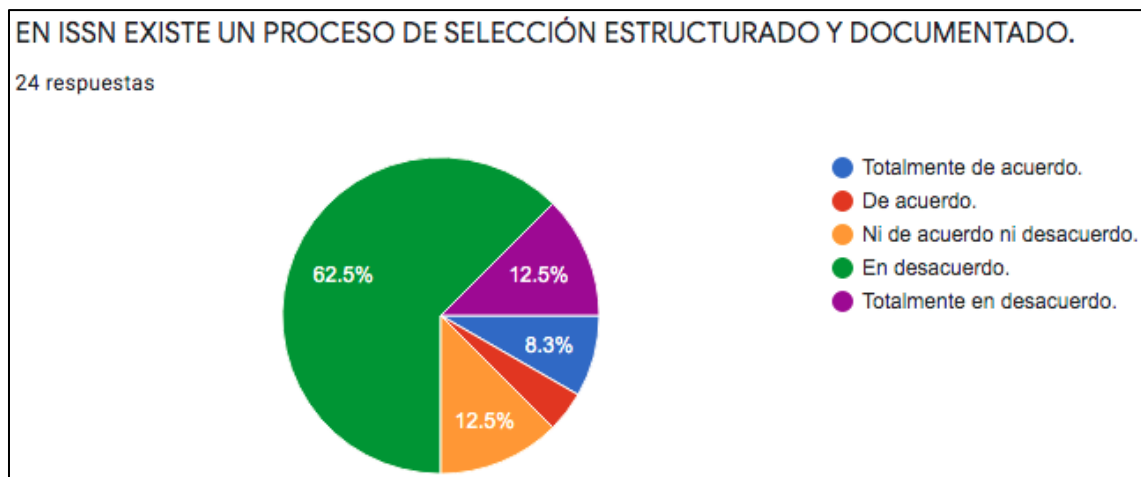
No obstante, el departamento se encuentra avocado la mayoría del tiempo a funciones y tareas netamente operativas en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, es decir, en la elaboración de informes mensuales para liquidación, control de ausentismos, administración de la información personal de cada empleado, gestión de cambios estructurales internos, tareas administrativas respecto a las contrataciones y respondiendo a las solicitudes de los diferentes sectores de la organización (nuevos ingresos, solicitudes de jubilación, resolución de conflictos laborales, entre otros). A pesar de que el departamento cuenta con una organización y estructura propia para cumplir con la misión y las funciones establecidas en la disposición antes mencionada, no es posible observar en el funcionamiento habitual espacios y/o responsables de diseñar, planificar e implementar planes con la el objetivo de cumplir con lo establecido por las autoridades del ISSN.

Cuestionario

El cuestionario fue aplicado a la muestra durante el mes de septiembre del año 2020, a través de la plataforma digital Google Forms¹⁶, brindando facilidad para la realización del mismo, como así también para el posterior análisis de los resultados. El cuestionario consta

de una escala de Likert¹⁷, en la cual se presentaron afirmaciones que representan un correcto y adecuado proceso de selección en el ISSN, donde los encuestados deben indicar que tan de acuerdo o no se encuentran con las afirmaciones. Por último, el cuestionario consta de una pregunta para conocer la calificación que cada encuestado le otorga al actual proceso de selección del Instituto de Seguridad Social del Neuquén.

Gráfico 1. Afirmación N° 1.

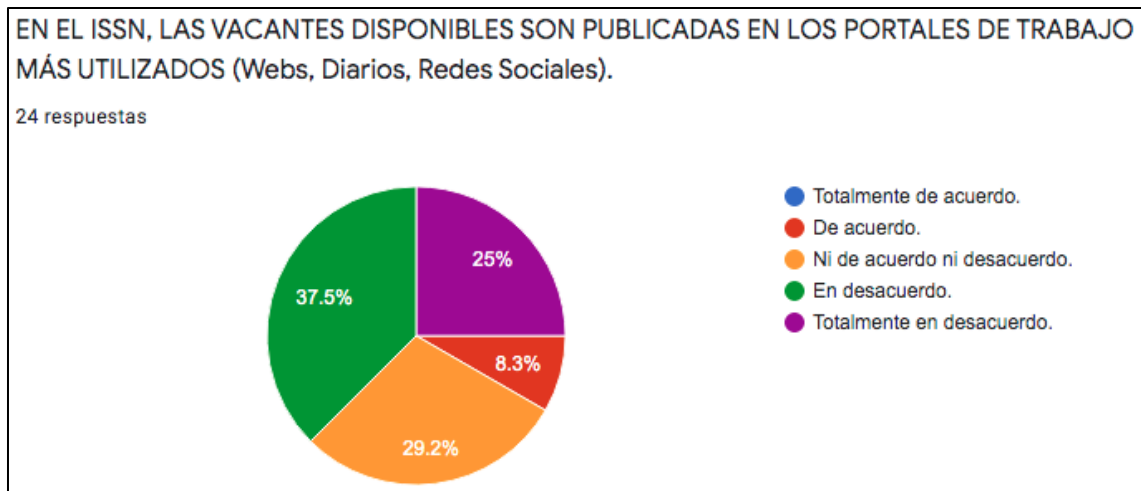


Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N° 1 permite observar que actualmente en el ISSN el proceso de selección no se encuentra documentado y estructurado, dado que el 75% de los encuestados no están de acuerdo con la afirmación. Esta situación puede generar alteraciones al resultado esperado durante el proceso, diferencias en los criterios aplicables en cada paso, errores durante el mismo, entre otros. La estructuración permitiría establecer un análisis objetivo, detallista y global de cada una de las etapas y la documentación evitar que se produzcan ciertos desvíos por desconocimiento o errores por no comprender correctamente lo que el proceso requiere.

¹⁷ La escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para realizar cuestionarios propuesta por Rendís Likert.

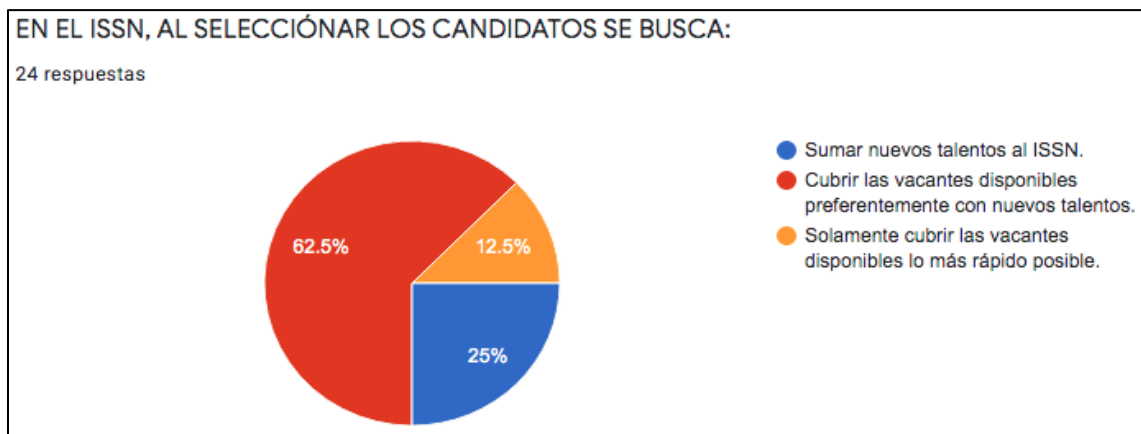
Gráfico 2. Afirmación N° 2.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N°2 demuestra con un 62,5% desfavorable, que actualmente el ISSN no se hace presente en los portales y/o bolsas de trabajo más utilizados por la mayoría del mercado de recursos humanos. Hoy en día internet se ha convertido en el principal sitio de contacto con el mercado de trabajo, por ende, con los posibles candidatos. Son numerosos los beneficios de utilizar portales y bolsas de trabajo actuales, tal como destaca Chiavenato, lo importante es la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización (Chiavenato I. , 2007).

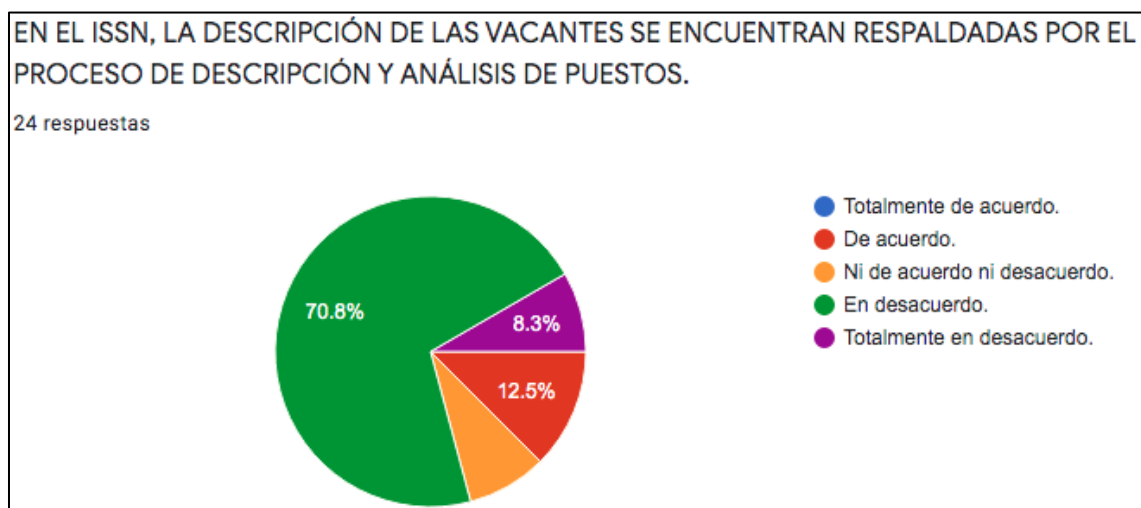
Gráfico 3. Afirmación N° 3.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N°3 permite observar que actualmente el ISSN busca al momento de incorporar candidatos, que estos aporten nuevas competencias y talentos, a través de interpretar que el 77,5% de los encuestados estaría desarrollando un enfoque de selección basado en competencias. Esto supondría, en principio, un punto destacable en el proceso de selección, ya que estaría dejando de lado buscar cubrir simplemente las vacantes disponibles sin importar los perfiles y competencias y, se alejaría del tradicional método de selección basado en el puesto, para dar lugar a la posibilidad de dotar a la organización de candidatos versátiles, capaces de ofrecer diferentes soluciones y de realizar varias tareas en un mismo proceso.

Gráfico 4. Afirmación N° 4.

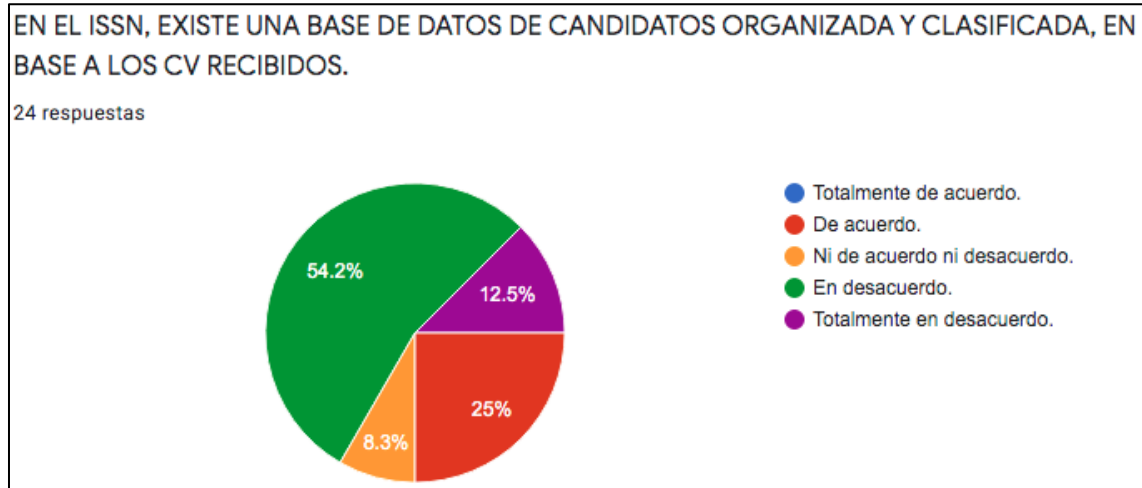


Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: Tal como muestra la afirmación N°4, actualmente el ISSN al momento de solicitar personal, describe las vacantes disponibles sin un proceso de descripción y análisis de puestos previo. Situación que en la mayoría de los casos brindará malos resultados tanto al reclutar como al seleccionar candidatos. Al carecer de un adecuado análisis y descripción de los puestos, el ISSN serían incapaz de determinar con precisión qué tipo de candidatos necesita, con qué perfil y dónde buscar a los mejores. Desde la mirada de la ARH, se estaría

llevando a cabo el proceso de selección sin una de sus principales bases, la información adecuada y necesaria para poder decisiones correctas a la hora de seleccionar.

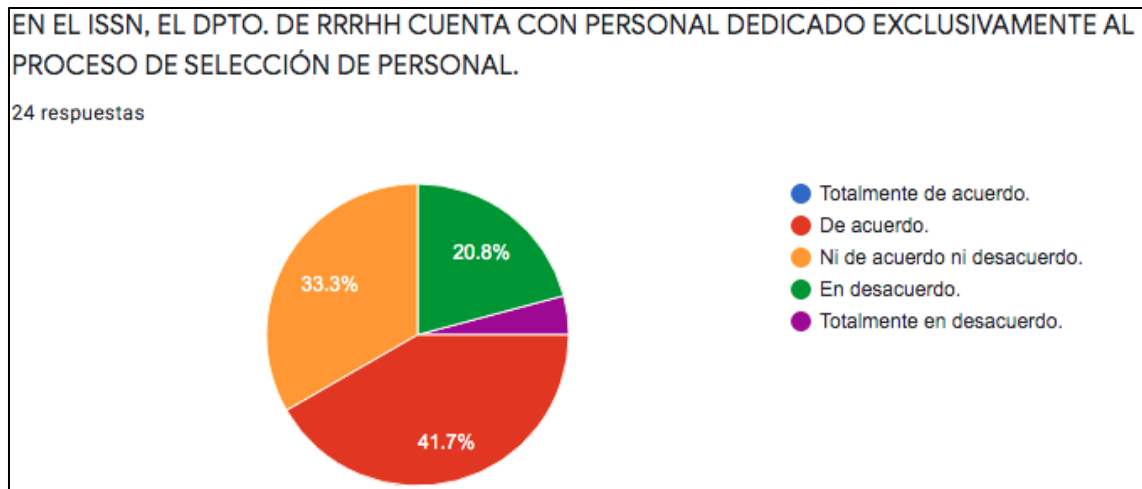
Gráfico 5. Afirmación N° 5.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N°5 expone que actualmente en el ISSN los CV recibidos no forman parte de una base de datos aprovechable para la institución, clasificados cada uno de ellos de acuerdo al perfil, talentos/competencias, utilizando la información para futuras búsquedas y/o recomendar para otras entidades. Podría decirse que el ISSN no estaría aprovechando datos e información importante que llegan de manera gratuita, es decir, recibir currículos de candidatos, clasificarlos y guardarlos en un sistema amigable ayudaría a disminuir los costes que se incurren al momento de salir al mercado laboral en búsqueda de candidatos y también, los tiempos que demora el proceso de reclutar.

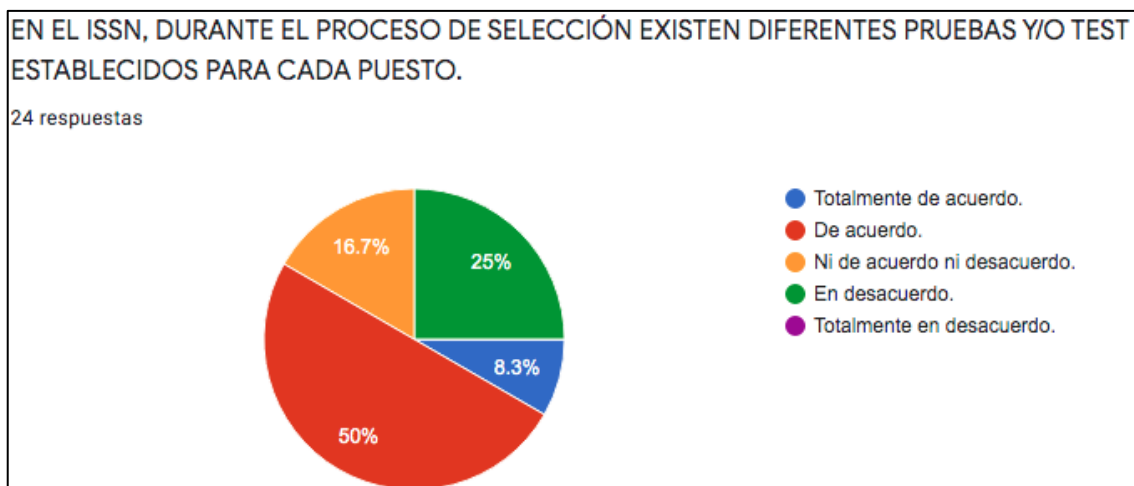
Gráfico 6. Afirmación N° 6.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: Teniendo en cuenta los datos que brinda la afirmación N°6, el ISSN cuenta con personal del departamento de Recursos Humanos dedicados exclusivamente al proceso de selección, esto ofrecería la oportunidad de poder ajustar, mejorar y diseñar a futuro tanto el proceso de selección, como el de reclutamiento y el análisis de puestos, sin que las tareas operativas diarias o conflictos eventuales atenten contra las tareas de mejorar la gestión del proceso.

Gráfico 7. Afirmación N° 7.

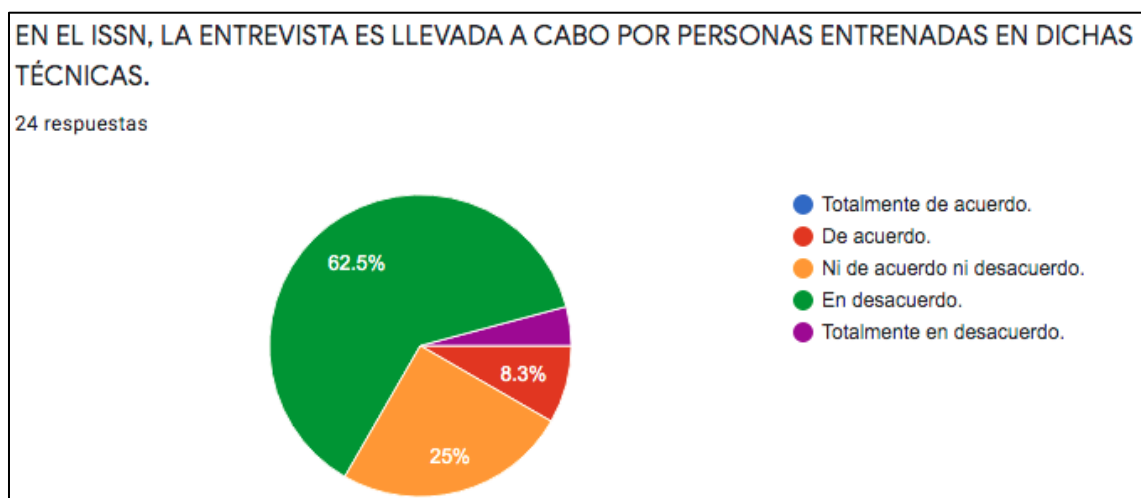


Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N°7 posibilita observar que, durante el proceso de selección en el ISSN se llevan a cabo pruebas y/o test diferentes para cada puesto según corresponda. Esto es

sumamente importante, debido a las grandes diferencias de exigencias físicas y capacidades que poseen los sectores y puestos actuales. Es decir, actualmente el ISSN evalúa a los candidatos de manera particular y diferenciada a la hora de desarrollarse en un puesto determinado, disminuyendo así, futuros resultados negativos producto de haber aplicado pruebas y/o test no adecuados para el puesto y, otorgando un mayor respaldo de que el candidato es idóneo para esa tarea, función y/o puesto específico.

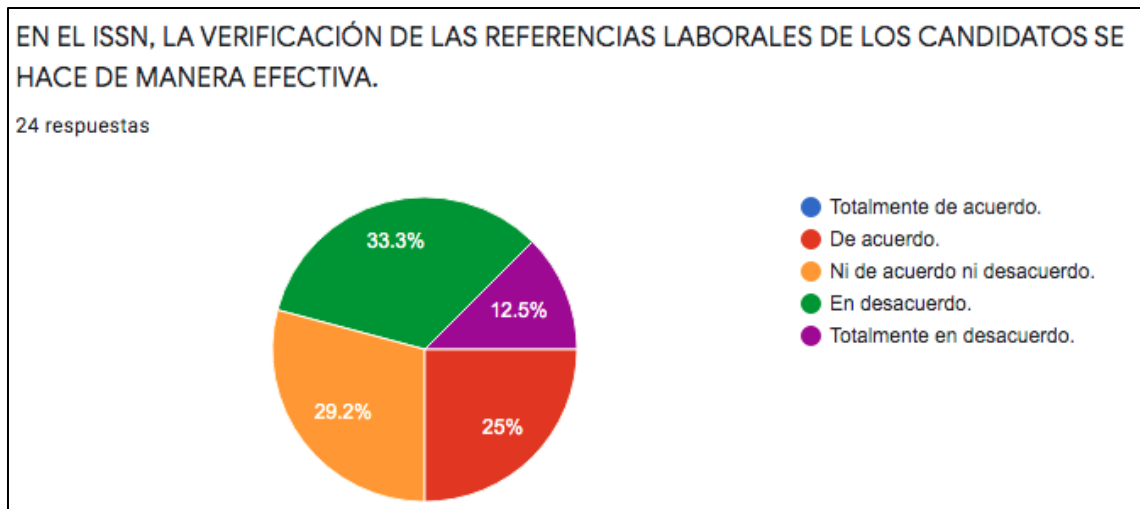
Gráfico 8. Afirmación N° 8.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N°8 revela que actualmente para el ISSN las personas encargadas de llevar a cabo las entrevistas laborales no han sido entrenadas y/o capacitadas en esta técnica. La importancia de realizar entrevistas efectivas es con el objetivo de obtener de estas la mejor información posible que, facilite el armado del perfil del candidato y conocer tanto expectativas como objetivos del potencial empleado. Bajo la perspectiva de la ARH, para reducir las limitaciones hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

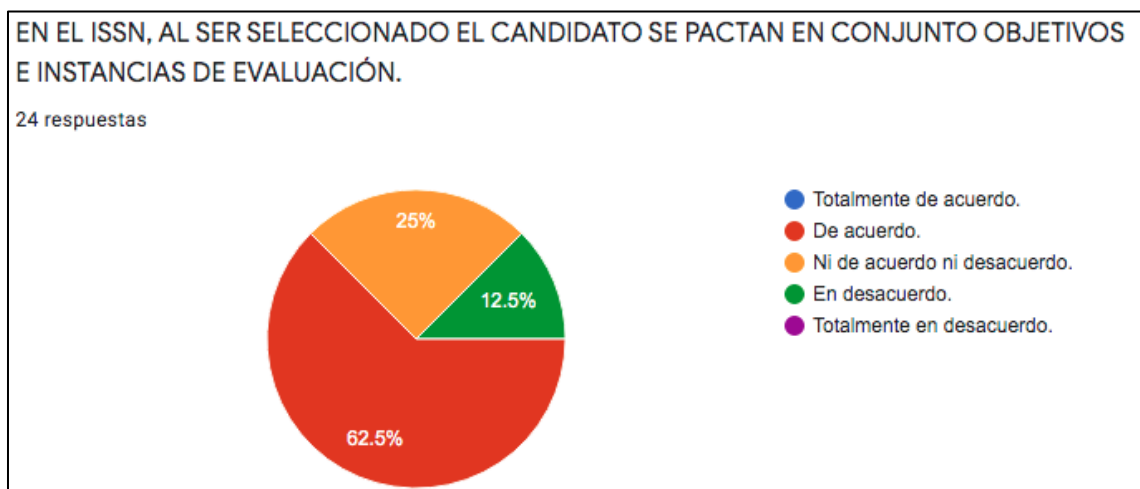
Gráfico 9. Afirmación N° 9.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: Analizando los datos de la afirmación N°9, es posible ver que en el ISSN no posee un criterio unificado sobre la verificación de las referencias laborales, si bien el 33.3% está en desacuerdo con la afirmación, un 29,2% no termina de estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto podría deberse a que actualmente el ISSN no cuenta con un proceso de selección documentado y estructurado, por lo que es posible que a veces se realice la verificación y otras no, ya que esta situación da lugar a la interpretación personal de cada participante en el proceso generando un alto grado de desvío de los estándares aceptados.

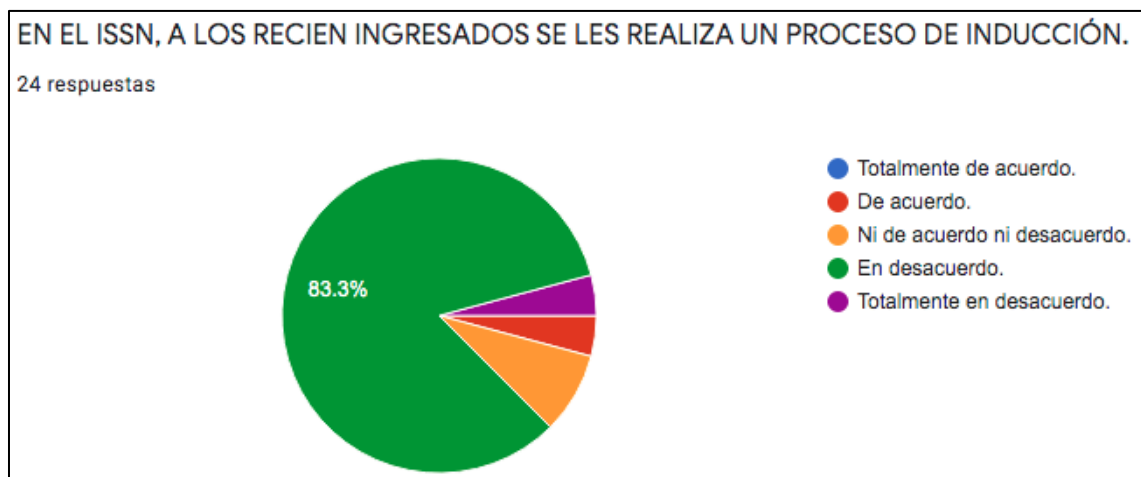
Gráfico 10. Afirmación N° 10.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: De acuerdo con la afirmación N°10, el ISSN al finalizar el proceso de selección, con el candidato seleccionado se plantean instancias de evaluación y, más importante aún objetivos consensuados medibles en determinado tiempo. La existencia de esta instancia en el ISSN es un factor a destacar, ya que permite una instancia de evaluación del desempeño y una devolución al recién ingresado durante sus primeros pasos en la organización. Además, genera un espacio que el ISSN puede utilizar como medición para el resultado del proceso de selección, obteniendo indicadores de satisfacción, integración en los equipos, errores, entre otros.

Gráfico 11. Afirmación N° 11.

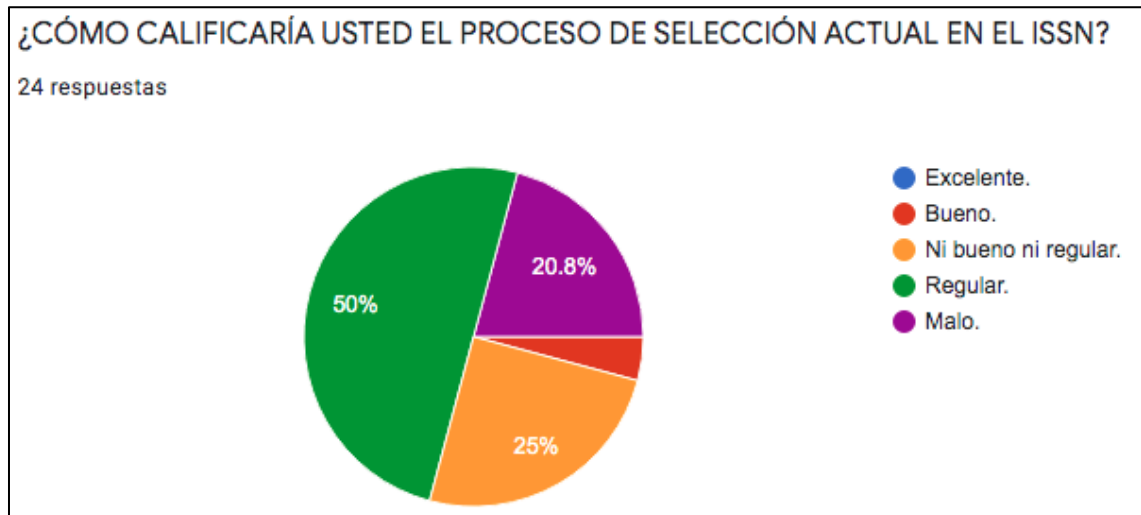


Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: Otro dato significativo para el ISSN, es el que arroja la afirmación N° 11, ya que actualmente la institución no cuenta con un proceso de inducción para el recién ingresado. Motivo por el cual se puede ver afectado el desempeño laboral del empleado y también, determina que el proceso de selección no es realizado en su totalidad, dado que la inducción del recién ingresado forma parte de las etapas finales del proceso de selección de personal y previenen de ciertos resultados negativos normales producto del desconocimiento, incertidumbre y, fundamentalmente porque los candidatos son seres sociales que ingresan al

ISSN con sus cargas particulares, paradigmas, principios que posiblemente difieren con los que posee la organización.

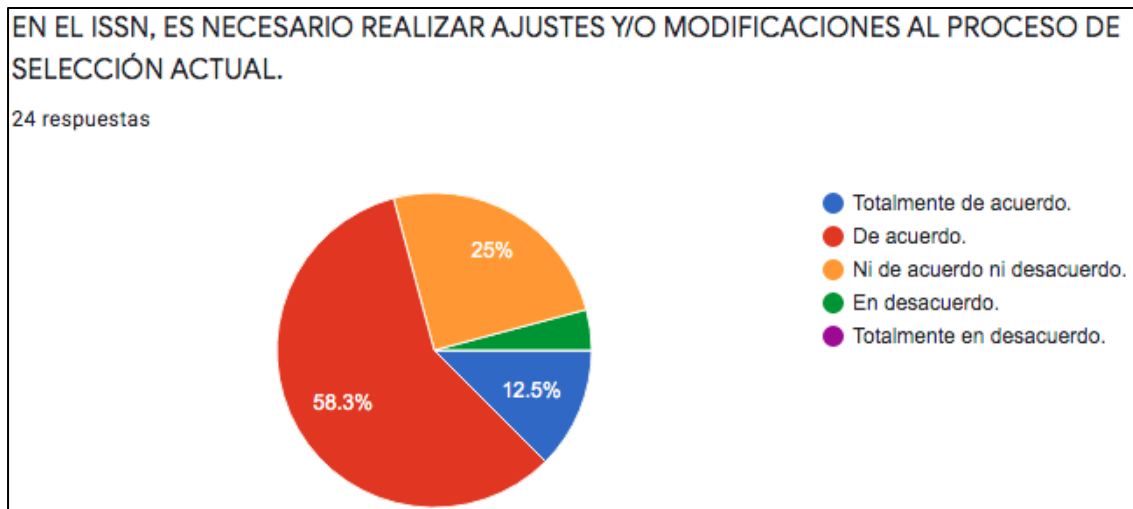
Gráfico 12. Calificación del proceso de selección actual.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: Ante la pregunta ¿Cómo calificaría usted el proceso de selección actual en el ISSN?, el 70,8% (50% regular y 20,8% malo) de los encuestados califican al mismo por debajo del nivel de bueno, es decir, el actual proceso de selección es visto por sus actores como un proceso que posiblemente no cumple con lo esperado por estos y con las estrategias y objetivos de la institución y fundamentalmente del departamento de Recursos Humanos, situación alarmante y que no debe ser descuidada por el ISSN. Desde la mirada del ARH, un proceso que a la vista de todos no es bueno, requiere acciones y medidas correctivas de manera inmediata, ya que un mal resultado en éste se arrastrará a lo largo de todos los demás procesos, inclusive en los resultados finales de la organización, en este caso, en la calidad del servicio prestado.

Gráfico 13. Afirmación N° 13.



Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Análisis: La afirmación N° 13 proporciona que aproximadamente el 60% de los encuestados están de acuerdo con realizar modificaciones y/o ajustes al proceso de selección actual. Es importante conocer estas posturas, ya que cualquier modificación y/o ajuste que lleve a cabo la organización, será implementada y utilizada por los encuestados, por lo cual, su visión y perspectiva actual permiten en principio, obtener un posible panorama de la resistencia al cambio por aquellos que consideran que el proceso actual no debería ser modificado. Todo cambio requiere como punto de partida reconocer y aceptar que algo se está realizando mal, por lo que es positivo que la mayoría sea capaz de reconocer esta situación.

Entrevista

La entrevista realizada a la coordinadora del departamento de Recursos Humanos del ISSN durante el mes de septiembre del año 2020, permitió conocer con un mayor grado de detalle la forma actual en la que se desarrolla el proceso de selección en la institución, sus fases, resultados obtenidos y el rol que posee en el departamento de recursos humanos durante el proceso. A su vez, conocer la mirada de la propia coordinadora con respecto a la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección, dado que se encuentra al mando del

departamento encargado de planificar, desarrollar, controlar y mejorar el proceso de acuerdo al recorrido teórico realizado en los capítulos previos. Las respuestas obtenidas en la entrevista realizada se pueden observar en los anexos de la investigación.

Análisis de los resultados obtenidos

En base a los resultados obtenidos por intermedio del cuestionario y la entrevista personal con la coordinadora del departamento de recursos humanos del ISSN, es posible realizar un análisis de la situación actual que atraviesa la institución con respecto al proceso de selección de personal, establecer algunos puntos en común entre los resultados de ambas técnicas, contradicciones a tener en consideración, detectar puntos de posibles conflictos y factores a destacar del actual proceso de selección.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta y la entrevista, el proceso de selección actual en el ISSN refleja un punto de partida importante para generar un verdadero cambio hacia el logro de los objetivos tanto del departamento de recursos humanos como los de la institución. A pesar de divisar una cierta contradicción entre lo expresado por la coordinadora durante la entrevista y lo que realmente se ejecuta en la práctica, está presente la idea de implementar y mantener un enfoque de selección basado en competencias, tal como lo expresa Chiavenato, y no en el puesto como actualmente se desarrolla en la mayoría de los casos en el ISSN. Lo datos del reflejados por el Gráfico 1: Afirmación N°3 y la respuesta a la pregunta: *Al momento de planificar y desarrollar el proceso de selección, ¿Cuál es el enfoque que utilizan? ¿Qué objetivo persiguen al momento de incorporar personal?*, sustentan la presencia de esta idea de implementar una selección de personal basada en captar nuevos talentos que puedan impulsar un cambio dentro de la organización, generando nuevas soluciones, propuestas y que sean capaces de alterar el actual ritmo y situación del ISSN. Al analizar las palabras de la coordinadora, podemos afirmar que la principal herramienta con la que cuenta hoy la organización para lograr esto es a través de la

metodología de pasantías con entidades educativas. Si bien la coordinadora menciona ciertas limitantes externos al proceso de selección en sí (que requieren un estudio diferente al desarrolla en esta ocasión), resulta importante resaltar que la idea de captar y retener talentos esté presente en los diferentes jefes como en el departamento de recursos humanos. Pareciera ser que la presencia de una cultura fuerte y arraigada atenta a la hora de implementar este enfoque para la totalidad del proceso.

Otro punto que tiene un sentido favorable para el ISSN, es acerca de la utilización de pruebas y/o test específicos para los diferentes puestos a ser ocupados, en el Gráfico 7: Afirmación N°7, encontramos que el 50,8% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación y, al realizarle la siguiente pregunta a la coordinadora: *¿Qué tipos de pruebas y/o test se aplican durante el proceso?*, ella explica que, si bien no hay pruebas estandarizadas, los jefes de cada sector que solicitan personal tienen la libertad de aplicar las pruebas y/o test que sean convenientes para desempeñarse en el puesto. Desde el punto de vista de Recursos Humanos, como área responsable de la gestión, es un hecho básico y necesario si se espera obtener buenos resultados en los candidatos elegidos, sería descabellado pensar que una prueba y/o test que es adecuada y fiable para un puesto que requiera únicamente esfuerzo físico, sea igual de efectiva que para un puesto que requiera planificar, gestionar, controlar, etc. Y también, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos pareciera que los currículos recibidos suelen contar con un 60% de “media verdad” en los datos colocados. Considerando la situación actual (la aplicación de diferentes pruebas) y los resultados obtenidos es destacable en el sentido que continua con los lineamientos que exige un enfoque basado en competencias (medir aspectos más allá de los requeridos técnicamente por el trabajo) y que no solamente se tiene la idea y se realiza algo totalmente contrario en todas las etapas del proceso.

Por el contrario, los resultados revelan ciertos factores que debilitan el proceso de selección en la organización. Al momento de conocer si actualmente el proceso de selección se encuentra estructurado y documentado con el propósito de contar con un proceso estandarizado, identificable fácilmente y posible de ser desarrollado por todos los empleados del departamento de recursos humanos o el resto de la organización, encontramos que el mismo no se encuentra de esta manera, hecho que se demuestra en el Gráfico 1: Afirmación N°1 y en la respuesta de la coordinadora a la pregunta *¿Cuentan con las etapas detalladas en algún manual de procedimientos o en algún documento para conocer el camino del candidato por cada una de ellas?*, donde menciona que existen documentos informales dentro del departamento de recursos humanos, pero que actualmente no están a libre disposición del resto de empleados de la organización. Esta situación puede ser analizada desde diferentes perspectivas y áreas de la administración. Si se lo analiza con una mirada enfocada en la administración de procesos, es muy difícil que un proceso que no se encuentra estructurado y detallado pueda arrojar (en la mayoría de los casos) los resultados esperados, por el simple hecho de la inexistencia de una guía, un marco de referencia para quienes llevan el cabo el proceso, que no se encuentren en situaciones en las cuales deban aplicar sus propios razonamientos que pueda ser ajenos a lo que el proceso necesita. Desde una mirada de la ARH, que este proceso fundamental en la gestión de los recursos humanos no se encuentre documentado y que sea conocido por los participantes, atenta contra el *empowerment*, la autonomía y los buenos resultados en tiempo y forma, da lugar a la posibilidad de que por temor a equivocarse el encargado no actúe sin la aprobación constante de un supervisor, olvide pasos por no conocerlos, extienda los plazos, entre otros factores. A su vez al analizar las palabras de la coordinadora en la pregunta: *¿Quiénes son los encargados del Proceso?*, ella menciona que suelen participar más personas en el proceso, además de los tres (3) encargados, es decir, esta situación confirma la necesidad de contar

con procesos claros, documentados y bien estructurados, pensados estratégicamente para que puedan ser llevados a cabo por todos los participantes. A su vez, es posible hallar una contradicción con respecto a si el ISSN cuenta con personal dedicado exclusivamente a la tarea de seleccionar y contratar o no. Pareciera ser un tema para analizar con una perspectiva sistémica, teniendo en cuenta como factores socioculturales propios de la organización influyen tanto en el desempeño de los empleados como en la comunicación entre estos.

Del mismo modo, con respecto al reclutamiento y la publicación de las vacantes, es posible inferir que actualmente el ISSN no utiliza las bolsas de trabajo y/o espacios dedicados a ofrecer vacantes laborales. Durante la entrevista, al preguntar *¿Cuáles son las fuentes y los canales de reclutamiento que utilizan? ¿Son siempre los mismos o varía según el puesto?*, la coordinadora, hace mención que son pocas las veces en la que se decide salir al mercado laboral en busca de candidatos y, que no se cuenta con un medio o plataforma elegido para publicar las vacantes, dato que coincide con las respuestas brindadas por los encuestados que se aprecian en el Gráfico 2: Afirmación N°2. Si entre los objetivos del ISSN se encuentra la actualización y, como la coordinadora ha expresado, la idea de generar un cambio dentro de la organización, se hace necesario conocer la actualidad del mercado de trabajo. Desde un análisis crítico, esta decisión de no salir al mercado laboral, quizás responde a la falta de información de los perfiles necesarios para reclutar correctamente, llevando a que las búsquedas en principio sean con empleados actuales a los cuales se los conoce y se tiene una idea si su perfil es idóneo. A su vez, que contar con presencia en las redes y bolsas de trabajo con el propósito de anticiparse a las necesidades, no sea considerado algo necesario e importante, puede responder a la fuerte presencia de componentes culturales mencionados por la coordinadora que imposibilitan o actúan como barreres para el desarrollo de acciones estratégicas a largo plazo.

La inexistencia de una correcta y adecuada descripción y análisis de puesto queda expuesta también en los resultados obtenidos, cuando se compara la respuesta a la pregunta *¿Tienen a disposición las descripciones de los puestos existentes o nuevos puestos?* con los resultados del Gráfico 4. Afirmación N° 4. La coordinadora declara que, al momento de solicitar personal, se realiza una descripción del perfil deseado, pero no es respaldada en las características y/o exigencias del puesto, es decir, no hay implementado un proceso que brinde esta información. Motivo por el cual representa un dato no menor, dado que a los ingresados se les realiza un seguimiento del desempeño basado en el cumplimiento de diferentes requisitos con respecto al puesto que ocupa y factores actitudinales, pero sin contar con los parámetros con los cuales poder comparar el desempeño del empleado. Es decir, se busca obtener una medida del desempeño para generar un seguimiento de los empleados para su posterior devolución, conociendo o teniendo en consideración la posibilidad de que quizás el empleado no tuvo nunca las cualidades necesarias para lo que el puesto y/o la tarea requieren. Nuevamente, desde la mirada de la ARH, es posible encontrar evidencias del desarrollo de procesos de una gestión integral de los recursos humanos, sin las bases necesarias para que los mismos tengan sentido y sobretodo los resultados puedan ser confiables y que estos respalden la toma de las decisiones correspondientes.

Otro dato significativo que es posible extraer de los resultados obtenidos, es el que proporciona el Gráfico 11. Afirmación N° 11 y la respuesta a la pregunta: *Sobre la incorporación del nuevo empleado, ¿Se le entrega algún manual o documento para los recién ingresados? ¿Se realiza alguna capacitación para que se adapte a la organización?*, tanto la coordinadora de recursos humanos como los diferentes jefes y empleados encuestados coinciden en que actualmente, en el ISSN no se desarrolla un proceso de inducción a los recién ingresados. Es decir, por un lado, se lleva a cabo un seguimiento efectivo en sus primeros pasos por la organización, pero por el otro lado, no se brindan todos

los medios o herramientas para lograr que el recién ingresado se integre lo más rápido y de la mejor manera posible a la organización, conozca las normas internas, funcionamientos, normativas, entre otros. Desde los mismos resultados se puede evidenciar una contradicción en cuanto a la efectividad del seguimiento, dado que se reconoce que no se realiza ningún proceso de bienvenida al recién ingresado, aclarando dudas, incertidumbres y explicando de a poco el funcionamiento interno de la institución, los beneficios de aplicar un correcto y adecuado proceso de inducción quedaron reflejados anteriormente en el presente estudio.

Finalmente, y quizás uno de los resultados obtenidos más importante y relevante a tener en cuenta de manera urgente, es la calificación otorgada al proceso de selección actual en el ISSN. Por parte de los encuestados, la calificación que arroja el Gráfico 12: Calificación del proceso de selección actual, es que el proceso de selección actual es regular, resultado que coincide con la respuesta de la coordinadora ante la pregunta: *¿Está conforme con el Proceso que utilizan? ¿Cree que existen aspectos que se deben mejorar?*, donde ella no se encuentra conforme con el proceso y considera que hay muchos aspectos a mejorar, situación que plantea como un desafío a afrontar a partir de este año (2020), lo que coincide con la mirada de los encuestados tal como se observa en los resultados del Gráfico 13: Afirmación N° 13. Esta situación podría suponer que actualmente el ISSN carece de la capacidad de emitir un resultado (positivo o negativo) del proceso actual, dando lugar en todo el proceso a situaciones de conflicto por diferencias en el accionar o principios a seguir al momento de la selección, de no contar con argumentos válidos y fiables para exponer la realidad actual respecto de la selección antes las autoridades del ISSN. A pesar de ser un punto crítico y muy desfavorable para la gestión de los recursos humanos en la institución, que tanto la coordinadora como sus actores puedan reconocer que la situación actual no es buena ni aceptable configura un escenario propicio para planificar y diseñar estrategias que modifiquen esta problemática actual y por ende los derivados de esta.

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Cuando se emiten opiniones sobre el funcionamiento interno de los diferentes organismos públicos que forman parte del Estado, éstas a priori, suelen ser negativas. No obstante, es acertado afirmar la gran aceptación social de los productos y/o servicios que brindan estos organismos y el impacto positivo en la sociedad, motivo por el cual explorar internamente estas organizaciones se vuelve un atractivo para todos los profesionales de la administración. Cuando uno se acerca y analiza los procesos internos, se da cuenta que muchas veces con pequeños ajustes es posible cambiar los resultados actuales que brindan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en una organización y, como en muchas otras organizaciones de diferente ámbito, la clave radica en las personas que integran a las mismas. Por lo que, conocer lo más detallado posible el proceso a través del cual se genera el ingreso de las personas a las organizaciones es sumamente importante.

En la presente investigación se buscó analizar el proceso de selección de personal en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén, con el propósito de conocer y comprender de qué manera se desarrolla unos de los procesos más importantes que integran la administración de recursos humanos. Tanto los interrogantes planteados en el inicio de la investigación, las técnicas empleadas para la recolección de datos y el correspondiente sustento bibliográfico permitieron generar diferentes conclusiones sobre el actual proceso de selección en el ISSN.

Con los resultados obtenidos, es posible inferir que actualmente el proceso de selección en el Instituto de Seguridad Social del Neuquén, cuenta con más debilidades y ausencias que fortalezas, lo que trae como consecuencia un resultado negativo o por debajo de lo deseado por la organización y por los encargados de diseñar y ejecutar las estrategias en el área de recursos humanos. Por lo que se requieren modificaciones estratégicas e integrales con el objeto de mejorar los resultados en el corto plazo y, establecer bases estables para continuar

mejorando el mismo en el futuro. Ahora bien, es válido decir y afirmar que, diseñando y planificando mejoras y reestructuraciones en el proceso de selección se alcanzará un nivel deseado de calidad en el mismo, no obstante, sería imprudente no considerar aspectos culturales de la organización que impactan y configuran cada una de las ideas y/o propuestas a presentar. De todas formas, esta situación no representa un argumento válido para no realizar cambios y continuar desarrollando el proceso de la manera actual por parte del área de recursos humanos.

La falta de estructuración y documentación del proceso de selección no permite desarrollarlo de manera uniforme a lo largo del tiempo, poder perfeccionarlo, obtener una mirada integral del mismo y la oportunidad de conocer cada subproceso presente y analizar los efectos que cada una de las partes tiene en el proceso global. A su vez, la inexistencia de documentos sobre el proceso atenta contra la autonomía y el *empowerment* de los empleados, dado que un nuevo empleado no podrá indagar de manera particular y adquirir el nuevo conocimiento en el menor tiempo posible sobre el proceso, por el contrario, conocerá el proceso a través del conocimiento transmitido por sus compañeros de manera informal. Incluso los actuales empleados podrían no terminar de conocer en su totalidad el proceso, por lo cual no estarían condiciones de llevarlo adelante por su cuenta o realizar propuestas de mejora al mismo.

A pesar de que el actual proceso de selección carece de lo anterior mencionado, es acertado resaltar que el mayor defecto que presenta la selección de personal, es en una de sus bases, en la descripción y análisis de puestos. Con los resultados obtenidos en la investigación, es posible divisar que el ISSN no posee descripciones ni análisis de los puestos existentes y tampoco lo realiza para los nuevos puestos. Teniendo en cuenta lo desarrollado a lo largo del Capítulo II de la investigación y, como menciona Publicaciones Vértice “la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se

les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado” (Vértice, 2008), el proceso de selección se está llevando a cabo sin una base fundamental. Entre los diversos resultados no deseados que trae aparejada esta situación se encuentra la imposibilidad de poder conocer el talento con el que cuenta la organización y en el peor de los escenarios estar desperdiciando talentos críticos por no poder comparar las exigencias y/o requisitos de los puestos. También, se observa que en el ISSN se habla de la idea de incorporar nuevos talentos a la organización, sin conocer qué talentos, capacidades, aptitudes son necesarias y requeridas por la institución, motivo por el cual hace aún más necesario contar con una correcta y adecuada descripción y análisis de puestos.

Por otro lado, actualmente el ISSN implementa evaluaciones de desempeño a sus empleados teniendo como referencia el nivel de cumplimiento de ciertos factores propios de cada puesto. Lo que da lugar a que ciertos resultados no representen la realidad o peor aún, que el resultado del desempeño concluya en sanciones administrativas o llamados de atención que no corresponderían, ya que quizás es un caso en el cual, el evaluado se encuentra en un puesto que no es el adecuado para él, pero fue ocupado por este al presentarse fallas en la descripción y análisis de puestos y por ende el proceso de selección y, se desestimó a un candidato realmente idóneo para el puesto

Unos de los objetivos Instituto de Seguridad Social del Neuquén, como organización integrante del Estado provincial, es modernizar el funcionamiento, implementado sistemas que mejoren el servicio brindado por la organización (Contables, 2018, pág. 2). Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, aun teniendo los mejores sistemas, la clave del éxito sigue estando en las personas que integran las organizaciones, ya que son ellas quienes utilizan los sistemas y son capaces de solicitar o realizar modificaciones a fin de ajustarlo a

las necesidades de la organización y del cliente/usuario. Es por ello, que la modernización también debería estar presente en los procesos internos de la organización, en esta ocasión en el proceso de reclutamiento. A partir de los datos obtenidos durante la investigación, actualmente el ISSN no ejecuta un proceso de reclutamiento acorde a los tiempos actuales. En principio, no siempre es utilizado el modelo tradicional de reclutamiento, en el cual la organización publica las ofertas en los clasificados del diario y espera que los candidatos reaccionen a esta y así obtener una base de potenciales candidatos. Hoy en día, con las facilidades digitales e informáticas al alcance de cualquier organización, no es aceptable desperdiciar los beneficios que las diferentes plataformas, redes y/o software brindan a los usuarios, particularmente con el ingreso al mercado laboral de las generaciones nativas digitales y los nuevos jóvenes profesionales, para quienes la participación activa en las diferentes redes sociales es algo necesario para la satisfacción de necesidades tanto sociales como profesionales. Por lo tanto, si entre los objetivos del ISSN se encuentra modernizar, incrementar la calidad de sus servicios y contar con talentos capaces de agregar de valor, el proceso de reclutamiento debe ser pensado como una herramienta estratégica y utilizada aún en momentos en los cuales no se requiera de personal.

Por último y no menos importante, a partir de analizar los datos obtenidos, se observa que actualmente el proceso de selección en el ISSN se presenta y desarrolla de manera incompleta, la ausencia de un proceso formal de inducción para los recién ingresados representa un amenaza interna para la organización, ya que guiar e integrar a los nuevos empleados en sus primeros pasos en la organización permitirán eliminar la mayor cantidad de errores, problemas e incertidumbre y sobretodo comprender la cultura de la organización, factor clave para lograr buenos resultados. A su vez, esta situación actual no permitiría obtener un resultado objetivo de la calidad y eficacia del proceso de selección, por la sencilla

razón que algunos recién ingresados pueden tardar más o menos en lograr integrarse y articularse a la organización.

A partir del recorrido realizado en la investigación, es posible concluir entonces, que el Instituto de Seguridad Social del Neuquén, encontrará múltiples beneficios (para todas las partes involucradas) con la implementación de un correcto y adecuado proceso de selección de personal, respaldado por los procesos de reclutamiento y descripción y análisis de puestos. Un proceso que no solo se enfoque en corregir a futuro los nuevos puestos si no, que sea capaz de establecer las bases para que los actuales, que se encuentran ocupados puedan mejorar y desarrollarse con el propósito de incrementar en un mayor grado la eficacia en cada una de las tareas. Un proceso de selección que sea capaz de generar indicadores confiables y válidos, que con su análisis posterior permita la toma de decisiones en busca de la mejora continua.

Por todo lo antes expuesto y analizando el contexto en el cual se encuentra inmerso el Instituto de Seguridad Social del Neuquén, se hace necesaria la modificación del actual proceso de selección de personal, de ajustar y actualizar los subprocesos de reclutamiento y descripción y análisis de puestos.

Finalmente, que la problemática presentada y analizada en la actual investigación pueda resultar en un disparador para futuras investigaciones académicas, en los diferentes ejes que atraviesan a las organizaciones de la administración pública y que tienen estrecha relación con la administración.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta lo desarrollado en los capítulos precedentes, los resultados obtenidos y a raíz de las conclusiones arribadas, se presentan una serie de recomendaciones a fin de que el Instituto de Seguridad Social del Neuquén pueda realizar ajustes y obtener así un adecuado

proceso de selección de personal. Es por ello que considera oportuno recomendar lo siguiente:

- Direccionar los esfuerzos y la mirada a la elaboración de un manual de procesos propio del departamento de recursos humanos, estructurando y detallando el proceso de selección de personal en su totalidad, para que todos los integrantes del sector sean capaces de llevar adelante el proceso y, la organización conozca de qué manera se realiza el ingreso a la institución.
- Considerar la creación de un programa y/o jornadas de capacitación y entrenamiento en técnicas de entrevistas para los diversos empleados que participan en las entrevistas de selección, ya que las entrevistas proporcionan información importante sobre el perfil del candidato y una aproximación al posible desempeño dentro de la organización, por lo que es importante desarrollar entrevistas eficientes que arrojen información en todas las dimensiones importantes para el puesto o rol a desempeñar dentro del ISSN.
- Como base para poder implementar un correcto proceso de selección, el ISSN debería contar con la descripción y análisis de puestos actuales y mantenerlos en constante actualización. Con el propósito de lograr que esta tarea sea con la mayor calidad posible, se sugiere que el departamento de Recursos Humanos promueva conocimientos, técnicas y herramientas entre todos los jefes de departamento, para que puedan tener la autonomía y capacidad de realizarlo objetivamente y, actuar proactivamente ante la creación de nuevos puestos en la organización.
- Continuar optimizando los test y/o pruebas aplicadas durante el proceso de selección para constituir un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un determinado puesto de trabajo y, enfocadas en conseguir información que mediante las entrevistas no es posible obtener. Aplicar pruebas y/o test basados en tres factores:

a) Estandarización: crear condiciones similares para que todos los candidatos puedan realizarla lo más similar posible y poder comparar de manera objetivo el desempeño de varios candidatos en una prueba.

b) Normas: generar un marco de referencia que permita comparar el resultado obtenido, para que cada puntaje obtenido pueda ser significativo al ser comparado con otros y un marco de referencia.

c) Validez: establecer que las pruebas sean válidas, es decir, que la prueba mida lo que realmente pretende medir. Si una prueba no puede medir la habilidad para desempeñarse en un puesto, carece de valor. Por lo tanto, si las pruebas obtienen un alto coeficiente de correlación positivo, aquellos candidatos que obtengan un puntaje alto en las pruebas, probablemente resultarán ser empleados de un buen nivel.

- Diseñar e implementar un Manual de Inducción, como parte de un Programa de Inducción, con el objetivo de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información relacionada con las características del mismo. Generando un clima de confianza y pertenencia para con la organización y obtener una mejora en la productividad.
- Sería de gran valor para el ISSN la creación de un espacio dentro de su sitio web, destinado a generar una relación con la sociedad y por ende con potenciales candidatos. Incorporar al sitio web un segmento llamado 'Trabaja con nosotros' como estrategia de reclutamiento, para construir y mantener una imagen positiva de la organización donde el cliente final son los potenciales empleados. Utilizar este segmento para que el mercado laboral pueda generar un perfil y cargar sus CV, conocer las búsquedas laborales, conocer los planes de carrera, los valores y objetivos de la organización. La utilización del segmento permitirá entre varios beneficios, contar con una base organizada, actualizada y práctica de los CV recibidos, de las

preferencias de los candidatos y filtrar de manera efectiva y objetiva en base a los datos registrados.

- Continuar con el desarrollo de convenios de pasantía con universidad y otras instituciones educativas. Creando bancos de información compartida con otros organismos públicos para enriquecer las prácticas y las competencias de los pasantes que son potenciales profesionales del ISSN. Articular el proceso de pasantías en su sitio web y perfiles en redes sociales.

En los anexos se presentará un posible flujo grama del proceso de selección, un modelo de instrumento de Descripción y Análisis de Puestos y una estructura del Manual de Inducción, diseñados acorde a las necesidades y características actuales del ISSN que pueden ser utilizadas para implementar las recomendaciones sugeridas.

Bibliografía

- Alcántara, A. (9 de Agosto de 2015). *YoOriento*. Obtenido de Yo Oriento, Activando la vida profesional: <https://yoriento.com/2012/07/reclutamiento-2-0-como-encuentran-los-profesionales-de-recursos-humanos-a-las-personas-que-buscan-empleo-informe-infoempleo-2011-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-740.html/>
- Banco Santander S.A. (14 de Septiembre de 2020). *Santander*. Obtenido de Se parte de nosotros: <https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/se-parte-de-nuestro-equipo>
- Bevacqua, J., Díaz, M. B., & San Martín, A. (17 de Julio de 2017). El proceso de selección de personal en las startups en Argentina. CABA, Buenos Aires, Argentina.
- Bizneo. (25 de Junio de 2019). *Bizneo Advanced HR tools*. Obtenido de Bizneo Blog: <https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal-2019/#:~:text=En%202020%20las%20t%C3%A9cnicas%20de,un%20proceso%20estructurado%20de%20selecci%C3%B3n.>
- BMA Group. (Enero de 17 de 2018). *About BMA Group: A Human Resources Consulting firm*. Obtenido de Sitio Web de BMA Group: <https://brendamarreropr.com/cuanto-le-cuesta-a-tu-empresa-un-error-en-el-reclutamiento-de-personal/>
- Cancinos Kestrel, A. M. (11 de Agosto de 2015). Selección de personal y desempeño laboral (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur). Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

- Contables, M. y. (31 de Diciembre de 2018). *Estados Contables*. Obtenido de Instituto de Seguridad Social del Neuquén: https://www.issn.gov.ar/wp-content/uploads/2019/11/EECC_2018_con-firmas.pdf
- Contaduría General de la Provincia del Neuquén. (27 de Julio de 1970). *Contaduría general de la provincia del Neuquén*. Obtenido de Contaduría general de la provincia del Neuquén: <https://www.contadurianequen.gob.ar/ley-no-611-1970-creacion-del-instituto-de-seguridad-social-del-neuquen/>
- Cuesta, A. (2012). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Cuba: ECOE Ediciones.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Diaz Bances, E. D., & Vilchez Vallejos, J. O. (05 de Diciembre de 2018). Chiclayo, Lambayeque, Perú.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.
- Dolan, Valle, Schuler, & Jackson. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Libería "El Ateneo".
- Fernandez, I. F. (05 de Julio de 2016). Los procesos de reclutamiento y selección como determinantes del éxito organizativo: el caso de "El Corte Inglés". León, León, España.
- Garcia Martinez, M. (11 de Julio de 2018). El reclutamiento 2.0: aplicación para el puesto de Community manager. Valladolid, España, España.
- Gas y Petróleo Neuquén. (14 de Septiembre de 2020). *GyP Neuquén*. Obtenido de gypnqn: <http://www2.gypnqn.com.ar/rrhh.php>

- Gimeno, T. (15 de Mayo de 2014). *Talent Clue*. Obtenido de Blog Talent Clue:
<http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>
- Infoempleo. (2019). *Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España*.
 Madrid: The Adecco Group.
- InfoEmpleo. (2019). *Talento conectado, nuevas realidades en el mercado de trabajo*.
 Madrid: Infoempleo.
- Liquidano, M. d. (2012). *Gestión del talento humano*. México: Instituto tecnológico de
 Aguascalientes.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad. La gestión de personas en las organizaciones del
 sector público*. Barcelona: Paidós.
- Malik, F. (2000). *Job Desing: Diseño del puesto de trabajo*. Madrid: Capital Humano.
- Martinez, L. (2015). *Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?*
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Montejo, A. (2009). *Evaluación de desempeño laboral*. México, México.
- Neuquén, E. d. (31 de Marzo de 1958). *Poder Judicial de Neuquén*. Obtenido de
 JusNeuquén: <http://www.jusneuquen.gov.ar/1853-1958-estatuto-del-personal-civil-de-la-administracion-publica-epecap/>
- Neuquén, H. L. (27 de Julio de 1970). *Contaduría General de la Provincia de Neuquén*.
 Obtenido de La Conraduría General: <https://www.contadurianeuenen.gob.ar/ley-no-611-1970-creacion-del-instituto-de-seguridad-social-del-neuquen/>
- Palmar, R., U. V., & M. J. (Abril de 2014). *Competencias y desempeño laboral de los
 gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara
 del estado Zulia*. Toluca, México, México.
- Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna en Recursos Humanos*.
 Buenos Aires: Eudeba.

- Robbins, & Coulter. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración*. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (pág. 17). Mexico: Pearson.
- Salgo Velo, J. F. (09 de Diciembre de 2012). El ingreso en las administraciones públicas: selección por competencias. Santiago de Compostela, Galicia, España.
- Sani, G., Zamora, B., & Moscono, N. (05 de Diciembre de 2017). Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A, Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Vértice, E. (2008). *Retribución de personal (Recursos humanos)*. Malaga: Publicaciones Vértice, S.L.
- Villarroya Martínez, M. (02 de Diciembre de 2011). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local catalana. Reus, Tarragona, España.
- Zayas Agüero, P. M. (2016). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.

Anexos

Anexo 1: Autorización de la organización.

Neuquén, 9 de marzo de 2020.

Sra. Reggiani Luciana
Coordinadora de RRHH.

Mediante la presente me dirijo a usted a los efectos de remitir la siguiente carta de consentimiento con el objetivo de utilizar el nombre, datos e información del Instituto de Seguridad Social del Neuquén y del departamento al cual pertenece, para poder realizar mi tesina universitaria para obtener el título de grado de Licenciando en Administración, en la Universidad Nacional del Comahue.

Todos los datos e información que se recolectarán y utilizarán en el trabajo de investigación serán únicamente con fines académicos. Así mismo, dicha investigación será publicada por la facultad y estará a disposición de la institución.

Sin más, agradezco su disposición y colaboración.

Saludos atte.

Haritchelhar Santiago
Dni: 37016289



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Haritchelhar Santiago', written over a horizontal line.

Anexo 2: Guía de preguntas diseñada para la realización de la entrevista a la coordinadora de Recursos Humanos del Instituto de Seguridad Social del Neuquén.

1- ¿Cómo se inicia el proceso de selección cuando se requiere personal?

Lo que da inicio al proceso de selección es el pedido de personal por parte del sector que lo requiera. El jefe del sector hace el pedido formal mediante una nota y la entrega al departamento de recursos humanos para darle curso al proceso. Se genera un expediente de contratación en el cuál se adjunta la nota y el resto de documentación correspondiente a los candidatos, notas, informes entre otros y se eleva para la aprobación de las autoridades.

2- Luego del pedido del sector, ¿el dpto. de Recursos Humanos se ocupa de realizar todo el proceso?

Sí, con el pedido nosotros generamos el expediente y lo enviamos para la aprobación de las autoridades de la institución. Previo a ser enviado tenemos un intercambio con el jefe que solicita personal para conocer el motivo del pedido y analizar la posibilidad de realizar ajustes en otros sectores para ver si hay personal disponible que pueda ser utilizado en el sector que solicita, es decir, hacer algún pase de empleados de un sector a otro.

3- ¿Cómo sigue el proceso de selección luego del pedido?

Si las autoridades dan visto bueno para la contratación, se le pide al sector que solicita, información sobre qué perfil o que características debe poseer la persona que ingresará para desempeñarse en el puesto vacante. Se suele realizar a través de una reunión, o por intercambio de correos con el jefe inmediato del futuro empleado (quien suele solicitar). Una vez conocidos los requisitos necesarios se arma una descripción del perfil que debería tener la persona que ingresa. En caso de que el sector no tenga algún candidato para recomendar, se analiza entre los CV que se tienen si hay personas que cumplen con ese requisito. Se hace una selección de los CV que podrían ser más

adecuados y se los facilita al sector solicitante para que los analice y seleccione a cuáles quiere entrevistar. Los candidatos son entrevistados en el sector que solicita y ahí mismo le aplican pruebas en caso de necesitar capacidades o habilidades específicas. Cuando el sector se decide por algún candidato, lo envía al departamento de recursos humanos para ser entrevistado por la coordinadora o el jefe del departamento y así poder obtener otra mirada sobre el candidato y conocer al nuevo ingresante. Si las entrevistas son positivas, se le solicita un examen médico y psicológico para evaluar si es apto para desarrollar las tareas. Si no hay resultados negativos, se le comunica al candidato que está apto para ingresar y se continúa con el proceso netamente administrativo de formularios y documentación para el expediente.

4- **¿Cuentan con las etapas detalladas en algún manual de procedimientos o en algún documento para conocer el camino del candidato por cada una de ellas?**

Actualmente no contamos con algún manual de procedimiento o documento detallado con las etapas. Contamos con documentos donde se expone un poco el proceso como te lo describo, pero de manera informal, hubo un tiempo en el cual utilizábamos un check-list para desarrollar el proceso. La idea es comenzar en el corto plazo a plasmar todas estas cuestiones en algo formal y de libre acceso para los empleados.

5- **¿Quiénes son los encargados del Proceso?**

El proceso se suele delegar a 3 personas por lo general que son las encargadas de realizar los expedientes, quienes llevan adelante el proceso y se comunican con los candidatos y con los jefes (solicitantes) para ver el estado del proceso y como este evoluciona. Pero indirectamente suelen participar más personas porque algunos revisan los CV, ayudan con el armado del perfil, pueden contactarlos para las entrevistas y demás.

6- **Las personas que participan en el proceso, ¿lo inician y finalizan ellas?**

En general si por un tema de organización, pero depende de la demanda de tareas del sector, puede ser que lo inicie y se lo delegue a otra persona que tenga más tiempo o esté con mayor disponibilidad.

7- **¿Tercerizan alguna o algunas etapas del Proceso?**

Ninguna, únicamente lo que respecta al apto físico, el cual se realiza en un centro especializado en estas prácticas acá en la ciudad. El resto es desarrollado en su totalidad por el ISSN.

8- **En cuanto a las entrevistas, ¿De cuantas entrevistas está compuesto el proceso?**

Era común que el proceso conste solo con una entrevista previa, en la cual se entrevistaban a todos los candidatos y luego se seleccionaba, en el sector que requiere personal. Ya el año pasado (2019) comenzamos a trabajar en dos entrevistas, una con el sector que solicita y luego otra con nosotros para conocer al candidato y poder también aportar y asesorar al sector sobre el posible perfil, cuestiones actitudinales, conocer su experiencia y poder brindarle detalles que quizás el sector de destino desconocía u omitió mencionar.

9- **¿Qué tipos de pruebas y/o test se aplican durante el proceso?**

En lo que respecta a pruebas específicas del puesto, queda a libertad de cada jefe del sector que aplique las necesarias para determinar si la persona es capaz de poder cumplir con las tareas o no.

10- **Al momento de necesitar personal, ¿Qué determina si el Proceso de Reclutamiento va a ser Interno, Externo o Mixto?**

Que se realice una búsqueda interna o externa depende en gran medida de la disponibilidad de ingreso de nueva gente. Es decir, que las autoridades permitan el ingreso de nuevas personas, lo cual incrementa el número total de empleados del

Instituto. También depende de que el puesto sea muy específico o no, en este caso se solicita personal externo al ISSN.

11- ¿Cuáles son las fuentes y los canales de reclutamiento que utilizan? ¿Son siempre los mismos o varía según el puesto?

El reclutamiento generalmente se realiza en virtud los CV. recibidos en RRHH. (e-mail y recibidos en oficina de RRHH). En el caso de los perfiles específicos que se requieren, se hace búsqueda en el mercado y/o recomendados por otros colegas.

Asimismo, gran parte de los ingresos son estudiantes de carreras de grado que realizan una pasantía y por su buen desempeño y aprendizaje, cuando finaliza esta, se los contrata.

12- Al momento de realizar una búsqueda en el mercado laboral, ¿utilizan algún espacio en particular o un medio específico?

No. Cuando necesitamos salir al mercado laboral, podemos utilizar el diario para publicar un aviso en los clasificados. También utilizamos informar a los empleados por si conocen o tienen algún recomendado. Por otro lado, contamos con convenios con diferentes universidades e instituciones educativas, que utilizamos para captar estudiantes de diferentes carreras y se desarrollen como pasantes al momento de necesitar personal.

13- Con respecto a los CV, ¿Cómo es el tratamiento que se le aplica a los CV recibidos? ¿Por qué vías los reciben?

Los CV los recibimos tanto de manera presencial en las oficinas o a través del correo electrónico. El tratamiento que les damos, es clasificarlos de acuerdo al perfil de cada uno en grandes grupos, ya sea personal administrativo, personal profesional y demás.

14- ¿Tienen a disposición las descripciones de los puestos existentes o nuevos puestos?

No, actualmente no contamos con perfiles de puestos y descripciones de los mismos.

Se comenzó a trabajar sobre esto, en principio en el departamento de recurso humanos, para hacerlo extensivo a todos los sectores, sobre todos en los cuales la cantidad de personal suele ser un punto de demanda constante. Por este motivo es que la búsqueda interna de personal suele ser la última opción.

15- Con respecto a esto, ¿Han detectado personas que no contaban con un desempeño aceptable en el puesto que se desempeñaban, pero al cambiar de puesto obtuvieron un desempeño aceptable o mejor?

En lo que respecta al último tiempo no hemos tenido situaciones de este tipo. Pero es posible que actualmente contemos con capacidades sin explotar por encontrarse en un puesto que no es el más idóneo para la persona.

16- ¿Se realiza algún tipo de seguimiento sobre las personas recientemente incorporadas al ISSN?

A todas las personas que ingresan, se les realiza un cierto seguimiento. Se le consulta en los primeros meses como se siente, si tiene consultas, dudas o se siente incómoda con algo en particular. También se realiza una evaluación de desempeño en la fecha próxima al vencimiento del contrato, puede ser a los 3 meses, 6 meses o al año, siempre anterior al momento de renovar el contrato. Para la evaluación, se utiliza una evaluación en la que se listan ciertos criterios que hacen al cumplimiento del puesto y a cuestiones actitudinales, donde el jefe debe determinar en una escala del 1 al 5 que tan bueno es el nivel del evaluado.

17- Sobre la incorporación del nuevo empleado, ¿Se le entrega algún manual o documento para los recién ingresados? ¿Se realiza alguna capacitación para que se adapte a la organización?

Actualmente no se le entrega nada, durante la entrevista se le comunican ciertos aspectos sobre el funcionamiento interno, beneficios, obligaciones y demás. Lo mismo

al momento de comunicarle que fue seleccionado. Por lo general es el mismo sector donde se desempeña el encargado de informar y de brindar los detalles de la organización. Estamos con la idea de trabajar en un manual para esta etapa, un manual de inducción para poder utilizarlo en las futuras contrataciones.

18- Al momento de planificar y desarrollar el proceso de selección, ¿Cuál es el enfoque que utilizan? ¿Qué objetivo persiguen al momento de incorporar personal?

La idea principalmente es poder sumar nuevas personas con la capacidad de brindar soluciones a los diferentes problemas o circunstancias particulares. Es decir, intentamos seleccionar gente con posibilidades de crecer dentro del ISSN y que puedan comenzar un proceso de cambio dentro de la institución, que sean autónomas y capaces de repensar lo que realizan en búsqueda de mejorar la calidad del trabajo. Por eso, este año (2020) y el anterior (2019), hemos incorporados muchos estudiantes universitarios como pasantes. De todas formas, muchas veces por temas más políticos y culturales propios de acá (ISSN), no se aplican estos principios a la hora de seleccionar personal.

19- ¿Qué puede comentar sobre los resultados del proceso de selección? ¿Realizan algún balance y/o análisis de los mismos?

En términos generales los resultados del proceso son positivos, los recién ingresados se desempeñan de buena manera, no hemos tenido grandes dificultades, tampoco suelen irse al poco tiempo de haber sido contratados, lo cual tomamos como parámetro que se sienten a gusto en la institución. El análisis es que podemos mejorar siempre para obtener el mayor beneficio tanto el ISSN como los empleados recién ingresados.

20- ¿Está conforme con el Proceso que utilizan? ¿Cree que existen aspectos que se deben mejorar?

No, no estoy conforme. Muchos aspectos a mejorar y ese es el desafío a partir de este año (2020).

Anexo 3: Instrumento de descripción y análisis de puestos para el ISSN.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional, brindando la mayor cantidad de detalles y el objetivo que estos persiguen. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

La importancia de contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil, tanto para la organización como para los colaboradores y de igual forma para los futuros candidatos a ocupar un lugar de trabajo. La descripción permite contar con una mirada más clara y definida de las tareas de cada sector, conocer sus responsables y las necesidades para lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, es una importante fuente de información para incorporar los colaboradores más adecuados en cada uno de los puestos existentes y funciona como base para medir el desempeño de los ocupantes del puesto de forma objetiva y transparente.

A la hora de completar la siguiente hoja de descripción de puestos, tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

•Evitar usar terminología interna: es posible que procesos, tareas o sistemas se denominen de cierta manera en el día a día laboral, pero al expresarlo en el siguiente documento es recomendable usar palabras/nombres conocidos por todos.

•Involucrar a todas las partes interesadas: las especificaciones más exactas se producen con la participación de los ocupantes del puesto y de quien realiza el relevamiento del puesto.

Recuerde que NO es un interrogatorio.

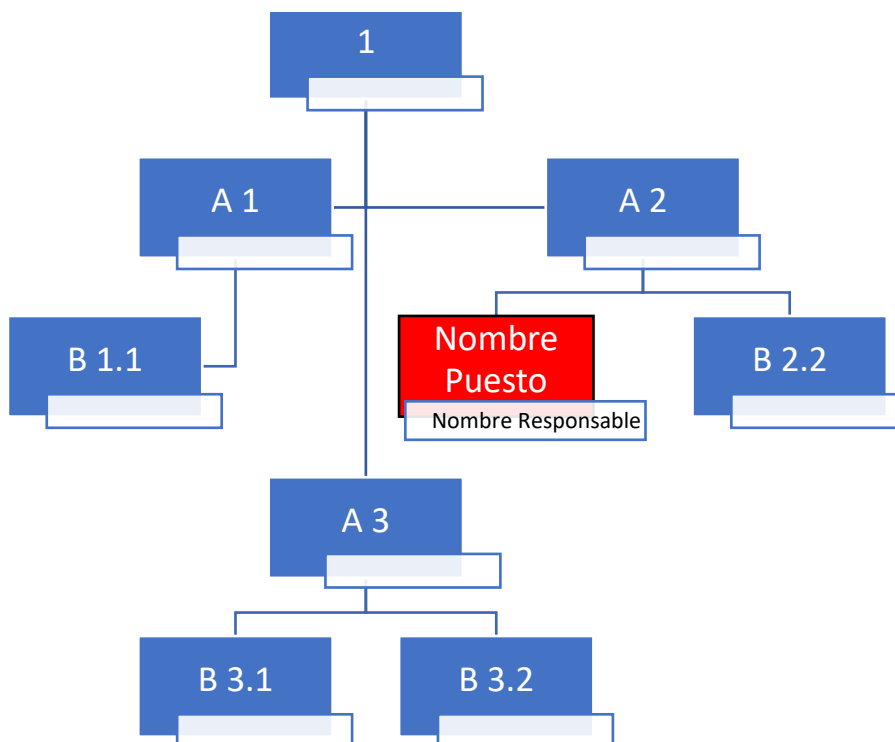


•**Ser poco realista:** al momento de completar las tareas, objetivos y requisitos, tener en cuenta lo que se ejecuta actualmente, no añadir tareas inexistentes o que no son llevadas a cabo por el responsable. También, plantear requisitos y objetivos reales y acordes a las necesidades de cada puesto.

Posición en el Organigrama

La utilización del organigrama crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización. Los organigramas son útiles para trazar las relaciones en tu organización y garantizar que todos sepan cómo comunicar la información clave, entre otros.

Expresar gráficamente la posición del puesto en el organigrama de la organización/departamento, resaltando con un color diferente el puesto descripto.



HOJA DE DESCRIPCIÓN

• **Nombre Puesto**

• **Dedicación**

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

• **Responsable**

| |
|--|
| |
|--|

• **Jefe inmediato**

| |
|--|
| |
|--|

• **Personas/Puestos a cargo**

| |
|--|
| |
|--|

• **Objetivos del puesto**

| |
|--|
| |
|--|

• **Funciones del puesto**

| |
|--|
| |
|--|

• **Requisitos intelectuales**

Experiencia:

Estudios:

Aptitudes:

Habilidades deseadas:

• **Requisitos físicos**

| |
|--|
| |
|--|

• **Responsabilidad por (Dinero, contactos, información confidencial, materiales)**

| |
|--|
| |
|--|

• **Usuarios del puesto**

| |
|--|
| |
|--|

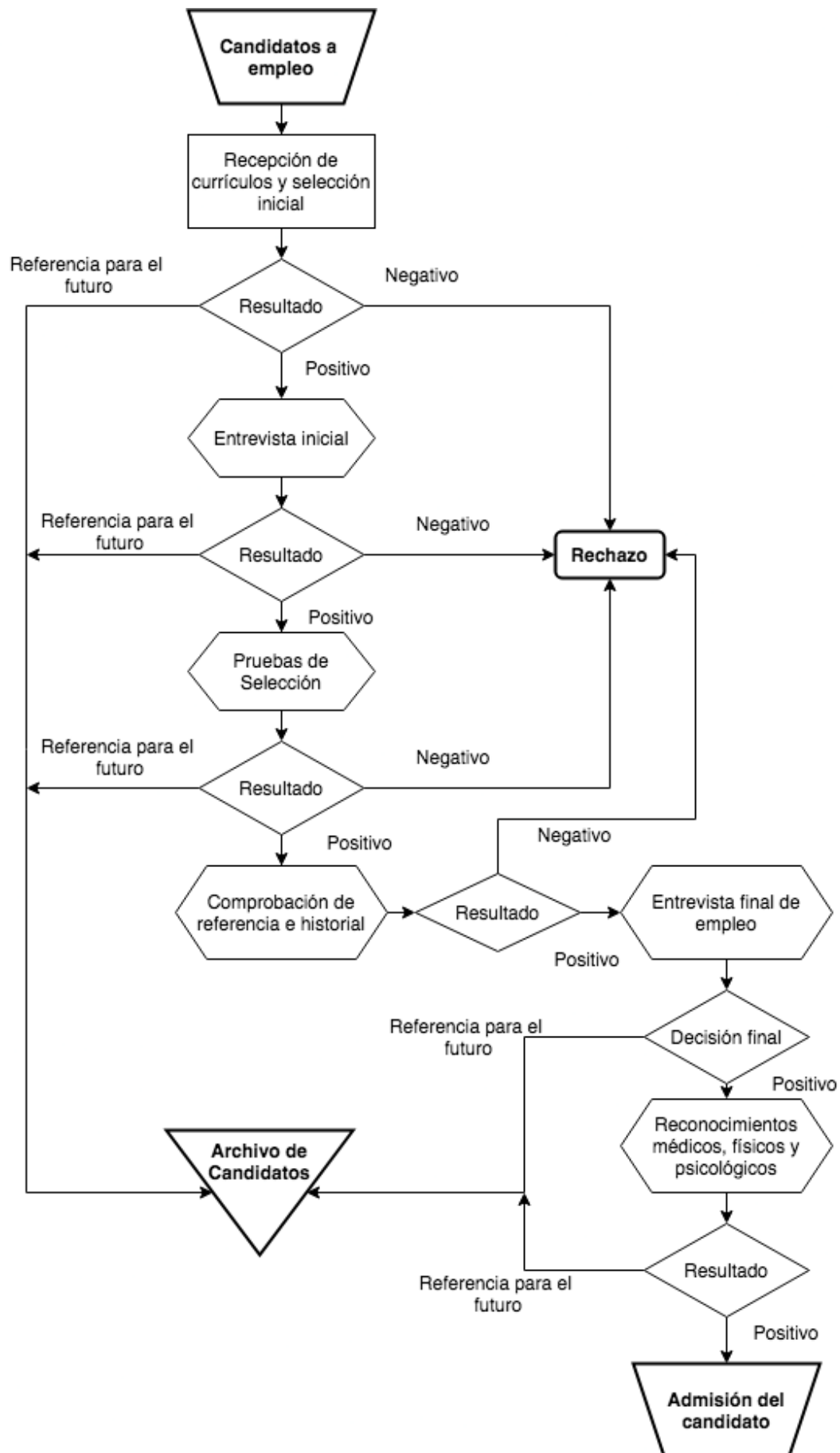
Para completar la siguiente hoja de descripción, se recomienda editarla con un procesador de texto completando cada campo dentro de la celda.

Detalle de los aspectos a describir

- **Nombre puesto:** Nombre que posee el puesto dentro de la organización y/o departamento.
- **Dedicación:** Horario de la jornada laboral y/o existencia de guardias.
- **Responsable:** Nombre de la persona a cargo del puesto, quien será el responsable de las tareas y actividades propias del puesto.
- **Jefe Inmediato:** Nombre del superior directo, a quien reporta y/o solicita ayuda, autorización por temas relacionados al puesto que ocupa.
- **Personas/Puestos a cargo:** Detallar la cantidad de personas o puestos que dependen de la persona. En el caso que dependan puestos, detallar el nombre y si poseen jerarquía.
- **Objetivos del puesto:** Qué objetivos persigue el puesto, qué se espera que logre el puesto.
- **Funciones del puesto:** Cuáles son las actividades y/o tareas que se realizan de forma habitual, periódica u ocasional. Documentación o recursos que utiliza para desempeñarse en el puesto.
- **Requisitos intelectuales:** Capacidades, aptitudes, conocimientos y experiencia necesarios para el puesto. **IMPORTANTE**, deben ser los requisitos que exige el puesto, no los que posee la persona que los ocupa.
- **Requisitos físicos:** Detallar si el puesto posee exigencias físicas particulares para poder desempeñar el mismo (movimientos agresivos, trabaja con herramientas pesadas, entre otros)
- **Responsabilidad por:** Responsabilidad por los recursos que tiene el ocupante del puesto (Dinero, contactos, información confidencial, materiales, etc).

- **Usuarios del puesto:** Personas o puestos que interactúan con el puesto descrito, quienes utilizan el resultado o información realizada por este.

Anexo 4: Recomendación flujo grama Proceso de Selección de Personal.



Anexo 5: Recomendaciones Manual de Inducción para el ISSN.

RECOMENDACIONES MANUAL DE INDUCCIÓN

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de inducción, el departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

1- Planteamiento del programa de inducción

Es necesario definir con antelación las características del programa de inducción (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

2- Selección de “compañeros guías”

Es conveniente que la jefatura inmediata designe a un colaborador de su sector, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del recién ingresado. A este colaborador se lo puede denominar como "Compañero guía". Es importante tener en cuenta para la selección del “Compañero guía” algunas de las siguientes características:

- a) Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- b) Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
- c) Experiencia tanto en la organización como en las tareas relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- d) Identificación con los objetivos y valores de la organización.

3- Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

4- Creación de un ambiente favorable

Es conveniente que al recién ingresado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Hacerlo sentir a gusto y cómodo con el propósito de hacerle sentir que eso es lo más importante. Recuerde que la primera impresión es muy importante

5- Participación del nuevo empleado

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de expresar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión el programa de inducción recibido.

Anexo 5.1: Estructura del Manual de Inducción para el ISSN.

Estructura del Manual de Inducción

- **Palabras de bienvenida:** Utilizar el espacio para darle la bienvenida a la persona, presentar el manual de inducción y el objetivo perseguido por el este, demostrar entusiasmo y desearle éxitos en su carrera en la organización.
- **Presentación de la organización:** Comentar a que se dedica la organización, sobre la creación, mencionar hitos importantes, características particulares y propias, contar su relación con grupos de interés y planes a futuro.
- **Filosofía de la organización:** En este apartado expresar la visión, misión y valores que rigen en la organización.
- **Como se organiza la organización:** Plasmar el organigrama del ISSN, comentar en los sectores que se divide y los procesos que se realizan (salud, administrativos, turismo, asistenciales).
- **Normas de convivencia:** Establecer las normas de convivencia orientas a generar un clima de trabajo que contribuya al logro de los objetivos del ISSN, que generen un ámbito de respeto y cuidado por las personas y bienes materiales.
- **Información general para el empleado:** Mencionar aspectos referidos al horario de la jornada laboral, requisitos a presentar en los diferentes sectores (cbu, certificados de niños a cargo, etc), aspectos de la obra social y seguro social con el que cuentan, procedimientos ante ausentismos o accidentes laborales, licencias y permisos especiales, detallar datos de contactos de las principales áreas.
- **Normas de uso sistemas informáticos y de comunicación:** Detallar las obligaciones y responsabilidades de la persona con los medios informáticos y de comunicación del ISSN y, aquellos usos prohibidos y/o no correspondidos que pueden derivar en faltas disciplinarias.

Anexo 6: Cuestionario Google Forms.

EL PROCESO DE SELECCIÓN EN EL ISSN.

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y preguntas sobre como se desarrolla el proceso de selección. Usted debe responder eligiendo una de las opciones que se le presentan. El formulario es anónimo y estrictamente con fines académicos, por lo que se solicita que sean respondidas con total sinceridad.

***Obligatorio**

Afirmación N°1

EN ISSN EXISTE UN PROCESO DE SELECCIÓN ESTRUCTURADO Y DOCUMENTADO. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°2

EN EL ISSN, LAS VACANTES DISPONIBLES SON PUBLICADAS EN LOS PORTALES DE TRABAJO MÁS UTILIZADOS (Webs, Diarios, Redes Sociales). *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°3

EN EL ISSN, AL SELECCIONAR LOS CANDIDATOS SE BUSCA: *

- Sumar nuevos talentos al ISSN.
- Cubrir las vacantes disponibles preferentemente con nuevos talentos.
- Solamente cubrir las vacantes disponibles lo más rápido posible.
- Otros: _____

Afirmación N°4

EN EL ISSN, LA DESCRIPCIÓN DE LAS VACANTES SE ENCUENTRAN RESPALDADAS POR EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°5

EN EL ISSN, EXISTE UNA BASE DE DATOS DE CANDIDATOS ORGANIZADA Y CLASIFICADA, EN BASE A LOS CV RECIBIDOS. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°6

EN EL ISSN, EL DPTO. DE RRRHH CUENTA CON PERSONAL DEDICADO EXCLUSIVAMENTE AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°7

EN EL ISSN, DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN EXISTEN DIFERENTES PRUEBAS Y/O TEST ESTABLECIDOS PARA CADA PUESTO. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°8

EN EL ISSN, LA ENTREVISTA ES LLEVADA A CABO POR PERSONAS ENTRENADAS EN DICHAS TÉCNICAS. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°9

EN EL ISSN, LA VERIFICACIÓN DE LAS REFERENCIAS LABORALES DE LOS CANDIDATOS SE HACE DE MANERA EFECTIVA. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°10

EN EL ISSN, AL SER SELECCIONADO EL CANDIDATO SE PACTAN EN CONJUNTO OBJETIVOS E INSTANCIAS DE EVALUACIÓN. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°12

EN EL ISSN, A LOS RECIEN INGRESADOS SE LES REALIZA UN PROCESO DE INDUCCIÓN. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°13

EN ISSN, A LOS RECIEN INGRESADOS SE LE REALIZA UN SEGUIMIENTO EFECTIVO. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Afirmación N°14

¿CÓMO CALIFICARÍA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL EN EL ISSN? *

- Excelente.
- Bueno.
- Ni bueno ni regular.
- Regular.
- Malo.

Afirmación N°15

EN EL ISSN, ES NECESARIO REALIZAR AJUSTES Y/O MODIFICACIONES AL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL. *

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.