



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Aplicación Profesional

Plan de Selección Interna:

*“Estrategia fundamental para la gestión del talento
en EI CRC”*

Lona Constanza Elizabeth

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2011

RESUMEN

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objetivo principal formalizar el proceso de selección interna ya que los resultados provenientes de este proceso actualmente, inciden desfavorablemente en la adecuación persona/puesto de los integrantes de Experiencias Internacionales, Centro de Registro Córdoba. Basándose en diferentes teorías relacionadas al objetivo principal, se propone indagar y accionar sobre las variables que influyen directa e indirectamente en la selección interna, teniendo en cuenta principalmente la situación actual de la organización, la cual se remite a una reingeniería organizacional. Para indagar acerca de esta problemática se utilizaron dos metodologías. Por un lado se impartió una metodología cualitativa realizando entrevistas semi-estructuradas a diferentes puestos de diferentes niveles jerárquicos y además se realizó el análisis documental, para comenzar a decidir qué variables en cuestión requieren de una intervención. Por otro lado se utilizó una metodología de tipo cuantitativa a través de la cual se impartió una encuesta dirigida a todo el personal y también se analizaron datos secundarios. A partir de las variables analizadas se pudieron determinar las siguientes consecuencias: la pérdida de talento laboral por inadecuación a puestos estratégicos, la redundancia o recursividad en los procesos de selección interna para un mismo puesto de trabajo, la disminución del rendimiento laboral a causa de elevaciones a niveles de incompetencia de ciertos integrantes, y la falta de evaluaciones y criterios objetivos y estandarizados que garanticen selecciones internas eficientes y eficaces. Luego de la obtención y análisis de los resultados obtenidos, se propone un plan de selección que pretende ser una solución eficiente y eficaz respecto a la adecuación persona/puesto que actualmente no se logra en la organización cuando se utiliza procesos de selección interna. Cabe destacar, que el plan de selección interna está compuesto por cinco programas orientados a cubrir las causas y consecuencias del problema, que se consideran de mayor relevancia y de acuerdo al tiempo y capacidades de la organización. El plan de selección interna es el punto de partida para la formalización de la gestión de talentos en Experiencias Internacionales.

ABSTRACT

The following graduation final work's main objective is to formalize the internal selection process, since currently the results from this process adversely affect the adequacy person / position of the members of Experiencias Internacionales, Centro de Registro Córdoba. Based on different theories related to the primary objective, the proposition is to analyze and operate on the variables that influence directly and indirectly in the internal selection, especially considering the current situation of the organization, which refers to an organizational reengineering. To inquire about this problem we used two methodologies. On one hand, a qualitative methodology was used, by conducting semi-structured interviews to different positions at different hierarchical levels and at the same time a documentary analysis was conducted to decide which variables require an intervention. On the other hand a quantitative methodology was used, by which a survey was given to the entire staff and secondary data were analyzed. After the analysis of the variables the following consequences were identified: the loss of talents due to a lack of adequacy to strategic positions, redundancy or recursion in the internal selection process for the same job, reduced work performance due to an elevation to levels of incompetence to certain members, and lack of standardized objectives and criteria that would ensure efficient and effective internal teams. After obtaining and analyzing the results, a selection plan is proposed. This plan will be an efficient and effective solution to the lack of adequacy person / position problem that is currently happening in the organization when using internal selection processes. It is noteworthy that the internal selection plan consists of five programs to resolve the causes and consequences of the problem. The internal selection plan is the starting point for the formalization of management talent in Experiencias Internacionales.

ÍNDICE

Parte I: Presentación Del Proyecto	7
Introducción.....	8
Tema.....	10
Justificación Del Tema	10
Antecedentes Generales De La Organización	13
Objetivos.....	21
Parte II: Marco Teórico.....	22
Reingeniería	23
Selección Interna.....	34
Parte III: Metodología	68
Metodología De Investigación	69
Diseño Metodológico	70
Cronograma De Aplicación De Metodología	76
Parte IV: Resultados	77
Análisis.....	78
Conclusión Diagnostica	114
Problema	127
Parte V: Propuesta	136
Justificación De La Propuesta De Solución	137
Análisis De Factibilidades	142
Propuesta De Solución	145
Objetivos Del Plan De Selección Interna	147
Detalle Del Plan De Selección Interna	148
Plan De Acción	179
Presupuesto	181

Beneficios De La Implementación.....	189
Conclusión	195
Bibliografía	198
Parte VI: Anexos.....	201
Anexo 1: Entrevistas.....	202
Anexo 2: Encuesta	208
Anexo 3: Análisis De Documentos	218
Anexo 4: Propuestas	219

Parte I: Presentación Del Proyecto



INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de aplicación tiene como propósito principal desarrollar las herramientas necesarias para llevar a cabo un plan de selección interna en la organización Experiencias Internacionales del Centro de Registro Córdoba, el cual le permita enfrentar de manera eficiente y eficaz la gestión de talentos organizacionales.

Experiencias Internacionales del Centro de Registro Córdoba (El CRC) es una organización que desde 1971 crea y gestiona experiencias internacionales basadas en educación internacional para contribuir al desarrollo personal, profesional e intercultural de sus clientes. Los diferentes programas interculturales que comercializa hacen que la organización pertenezca al rubro de la “Educación Internacional”.

Debido a su gran crecimiento y expansión durante los últimos años, El CRC logró posicionarse en el mercado internacional como una de las empresas líderes en el rubro de la educación internacional, y actualmente se encuentra en una etapa de reingeniería organizacional a los fines de ajustar los lineamientos empresariales a las necesidades del mercado.

En cuanto a la estructura del presente trabajo, el mismo está organizado en seis partes fundamentales:

En primera instancia, se explica el tema que se trata y su justificación, manifestando los motivos que lo hacen de relevancia para ser aplicado en El CRC. Asimismo se realiza una breve reseña de la organización, exponiendo su actividad, los productos que ofrecen, sus diferentes sucursales en el mundo y el organigrama que la compone. Por último, se desarrolla el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden lograr en el desarrollo del trabajo.

En segundo momento, se expone el marco teórico de referencia utilizado que contiene las teorías básicas sobre las cuales está basado el presente trabajo de aplicación profesional.

Luego, se explica cuál es la metodología de investigación utilizada para recolectar la información que se requiere a los fines de realizar el diagnóstico referido a la situación actual de la población objetivo.

En una cuarta etapa, se realiza el análisis de las variables recolectadas mediante las distintas técnicas metodológicas. Luego, y a partir del análisis de éstas variables, se procede a realizar la conclusión diagnóstica de la situación planteada como objetivo general. Por último y en función de esta síntesis se presenta el problema seleccionado, las principales causas, consecuencias y el impacto que genera en los resultados organizacionales.

En base a los resultados presentados en el diagnóstico final, se desarrolla la quinta instancia donde se propone un plan de selección interna compuesto por diferentes programas que en conjunto pretenden optimizar el resultado final de la selección interna en El CRC, contribuyendo además a comenzar formalmente a gestionar los talentos organizacionales que la componen. A continuación de esto, se presenta el plan de acción propuesto, el presupuesto final, el retorno de inversión y los beneficios de la implementación del plan de selección interna. Para finalizar se realiza la conclusión del presente trabajo.

Finalmente en la sección anexos se encuentran los instrumentos confeccionados para la recolección de datos, el desarrollo completo del plan de selección interna como así también los instrumentos de mecanismos de control para las propuestas planteadas.

TEMA

Plan de selección interna para el personal de El CRC (Experiencias Internacionales del Centro de Registro Córdoba).

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Actualmente las organizaciones poseen una visión más desarrollada del papel que tienen de sus recursos humanos. Atrás quedaron los viejos enfoques tayloristas en los que el empleado era considerado un simple engranaje dentro de un gran mecanismo. Hoy en día las organizaciones requieren del capital intelectual que aporta y desarrolla su personal para llevar con éxito la filosofía organizacional que los une como empresa.

La selección interna consiste en ofrecer a los empleados de la compañía, la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección abiertos en la organización. La selección interna puede darse a través de promociones internas, ampliaciones ó enriquecimientos de puestos, planes de carrera, etc. Con el pasar del tiempo, se fueron creando e implementando las variadas técnicas de selección interna por diversos motivos: planificar a corto y largo plazo las necesidades de personal internamente, ofrecer oportunidades de formación profesional a aquellas personas cuyo desempeño sea adecuado a los requerimientos internos de la organización ó posean potencial a desarrollar, retener talentos valiosos dentro de la empresa como así también para contribuir al sentido de pertenencia organizacional de sus colaboradores.

La selección interna como instrumento estratégico de gestión, es un punto determinante dentro de una organización y mayormente en instituciones que atraviesan un gran desarrollo, además mediante este proceso, se transmite a los integrantes de una organización que el esfuerzo, el compromiso y el trabajo bien hecho son valorados. Es por esto que se considera importante las políticas de prioridad de selección interna frente a una vacante principalmente por dos razones, primero, se reduce la dependencia con el mercado externo, y segundo, posee ventajas en lo que respecta al proceso de adaptación, ya que estas personas conocen y han demostrado su valía para trabajar con la dinámica de la empresa y la cultura organizacional.

Cabe destacar aquí que esta gestión posee variadas ventajas, tales como la reducción de tiempos y de costos, las posibilidades de éxito respecto de otros procesos posteriores y además asegura que el conocimiento se desarrolle y se quede dentro de la propia organización. Por lo cual, la selección interna abre las puertas para comenzar a trabajar en el desarrollo profesional de los integrantes de una organización, además de manera indirecta, finalmente contribuye a la disminución de la pérdida de recursos humanos claves y valiosos para una empresa. Sin embargo es importante mencionar que las organizaciones deben gestionar profesionalmente los movimientos internos de lo contrario la ineficiente e informal aplicación de este tipo de procesos de recursos humanos al personal de la organización, puede llegar a alterar los desempeños organizacionales, afectar a la productividad de la persona y de sus pares, y hasta en algunos casos generar la fuga de talentos.

El CRC es una organización que cuenta con numerosas sedes alrededor del mundo, algunas de las cuales están ubicadas en Argentina, Alemania, Chile, Costa Rica y España entre otros. La casa central está ubicada en la ciudad de Córdoba, población objetivo, y ha experimentado en el último tiempo un crecimiento considerable enmarcado en un plan de negocio planteado en el año 2009 para llevarse a cabo durante los años 2010 y 2011. El nuevo proyecto empresarial plantea una formalización de la estructura organizacional para lo cual se ha establecido una reingeniería organizacional, lo que trae aparejado la necesidad de reestructurar áreas. En función de algunos cambios ocurridos, se estableció como prioridad a la movilidad interna frente a las vacantes que ofrecen crecimiento profesional para el personal de El CRC, la cual funda, genera y formará movimientos internos. La cuestión deviene de que los cambios estructurales ocurridos en función de la reingeniería organizacional se han implementado sin considerar algunas cuestiones referidas a las gestiones de recursos humanos que aún no se encuentran desarrolladas, tales como: la evaluación y pertinencia acerca de la forma en que van a ser seleccionados, ya sea interna o externamente, los empleados, la definición de los criterios de selección interna frente a las vacantes generadas, los requisitos indispensables para las postulaciones internas, etc.

Además de las gestiones referidas a los procesos de selección interna, en general, se observa un predominio de estructura informal respecto a los nuevos objetivos del área de recursos humanos planteados luego de la reingeniería. Si bien existe un procedimiento que determina las principales ramas del área, algunas de ellas se implementan diariamente a pesar de no estar desarrolladas y formalizadas, perdiendo y utilizando recursos inadecuadamente, generando de este modo costos directos e indirectos para la empresa.

En función de lo relevado se puede decir que la organización implementa la selección interna sin una evaluación correcta de los requisitos tanto del puesto como de las competencias, aptitudes y/o actitudes que debe poseer la persona para ocupar el mismo, además no existe una política que determine que entienda El CRC por una vacante que ofrece oportunidades de crecimiento profesional, quedando esta decisión a la deriva de RRHH. Esta informalidad planteada anteriormente afecta principalmente a los desempeños laborales, la productividad y gestión organizacional, al sentido de pertenencia organizacional, al índice de rotación de personal, como así también a la pérdida de capital intelectual; al mismo tiempo y en cierta medida también puede llegar a afectar a la motivación y satisfacción laboral.

Esto es lo que lleva a proponer la generación de un proyecto que permita formalizar y optimizar los resultados referidos a la selección interna de El CRC, que contemple la nueva estructura y la proyección a largo plazo de la misma. Para esto, se cuenta con el apoyo de la gerencia general de la organización, como así también del personal del área de recursos humanos a los fines de desarrollar el plan de selección interna para lograr la adecuación persona-puesto correspondiente y de este modo contribuir a que la organización lleve adelante el nuevo proyecto de reforma organizacional con éxito y profesionalismo.

Basado en estas observaciones y consideraciones, es que se desarrolla el presente trabajo final de graduación, con el objetivo de poder aportar al crecimiento de la empresa El CRC, favoreciendo el cambio y el desarrollo de la misma.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

La comisión de Experiencias Internacionales (EI) es una organización fundada en el año 1971, en la ciudad de Cuxhaven, Alemania, por un estudiante de teología alemán que había entablado amistad con un estudiante argentino mientras estudiaban en una universidad de Estados Unidos. Dieron origen inicialmente al programa de intercambio educativo-cultural de estudiantes secundarios argentinos y alemanes. Luego, la organización fue creciendo y agregando otros programas interculturales con el objetivo de fomentar la interacción cultural y educativa entre los pueblos del mundo.

En 1974, en Alemania, era una Asociación Civil no Gubernamental. Hasta 1978 realizaban intercambios sólo a Alemania. Luego dichos intercambios se volvieron recíprocos (también venían estudiantes secundarios a Argentina). En el año 1988 se incorporaron los intercambios universitarios y las prácticas en Argentina. Era un sistema rudimentario e informal ya que no contaban con un lugar físico para oficinas, escuelas y las tecnologías de comunicación no estaban tan avanzadas como hoy en día. Se trabajaba bajo la modalidad de voluntariado, contando solo con un subsidio del Estado Alemán para funcionar.

En los años '90, el estudiante alemán tomó la decisión de formar la comisión en Alemania y el estudiante argentino se retiró del proyecto. Se dejó la gestión de la comisión a otra persona, la cual produjo una malversación de fondos generando una cuantiosa deuda. Un antiguo alumno de intercambio que trabajaba voluntariamente en la comisión, a cambio de enfrentar esa deuda pidió el cargo de Director para manejar dicha Comisión, puesto que sigue ocupando actualmente. Llevó la actividad de EI a Córdoba, la sacó del déficit en el que se encontraba y la recuperó. Su ambición era producir un cambio de ideas: complementar la modalidad de trabajo de ONG (voluntariado) por una más establecida y sólida. Se pretendía lograr el funcionamiento de una organización sustentable.

La educación intercultural a nivel mundial, en los últimos años, se instituyó casi al nivel de industria. Es por ello que se fueron creando distintas federaciones, asociaciones y confederaciones para regular internacionalmente la actividad, establecer estándares,

mediciones, controles y conceptos comunes. Algunas de ellas son: Wyse Travel Confederation (WYSE); Federation of International Youth Travel Organizations (FIYTO); Global Work Experience Association (GWEA); Association of International Educators (NAFSA); Association of Language Travel Organisations (ALTO); Brazilian Educational & Language Travel Association (BELTA); British Educational Travel Association (BETA); Asociación Mexicana para la Educación Internacional (AMPEI). El es miembro de ellas.

El status de fundación es un complemento dentro de todas las actividades que realiza El. Se utiliza para determinar cómo se reparte lo que se recibe: aportes de diversas instituciones de todo el mundo y los que hacen los participantes para realizar sus programas. Como toda fundación, posee programas de becas.

El antiguo alumno que trabajaba como voluntario continuó con los intercambios educativos. Creo diferentes organizaciones alrededor del mundo: El España, El Alemania, El Guatemala, El Costa Rica, El Chile, El Argentina e incorporó en sus servicios la gestión de alojamientos, cursos y nuevos programas como Teach Abroad.

En los últimos dos años, El experimento una expansión muy grande y fue por ello que se realizó una nueva apuesta en busca de la excelencia y de ser una organización sustentable. Hoy por hoy, El es un grupo de organizaciones, en donde las oficinas representativas en el mundo forman parte de El CRC. Actualmente, El CRC es la organización principal y nuclea al resto de las organizaciones, cuenta con cuatro sedes ubicadas en Alemania (bajo la figura de asociación civil), España (es una empresa), Buenos Aires y Córdoba, junto con otras agencias y entidades que la apoyan alrededor del mundo. Los programas que ofrecen contribuyen a desarrollar y ampliar los horizontes de los participantes y de las comunidades donde éstos se insertan, ayudando al entendimiento y desarrollo de los pueblos, a través del intercambio educativo internacional.

La misión de El CRC es “crear, estandarizar y gestionar experiencias internacionales en educación, intercambio, idiomas y trabajo, para contribuir al desarrollo personal, profesional e intercultural de los participantes”.

La visión de El CRC es “ser una organización perdurable en el tiempo, líderes en educación internacional y reconocidos como equipo de especialistas en facilitar experiencias que influyan positivamente en la vida de los participantes y la comunidad”.

Los valores de El CRC son el profesionalismo, la excelencia, la innovación, y el compromiso.

Los objetivos de El CRC son:

- Crear oportunidades de interacción entre personas que valoran la oportunidad de un aprendizaje intercultural. Creen en el respeto mutuo entre culturas y naciones distintas; y los participantes, organizaciones y empresas se enriquecen con nuevas vivencias, a la vez que colaboran con el desarrollo de la sociedad tanto a nivel intelectual, profesional o humanitario.
- Contribuir con la sociedad siendo actores y no meros espectadores. Proponen estar al servicio de quienes más lo necesitan mediante el acercamiento entre los pueblos y sus habitantes.
- Facilitar la oportunidad a los participantes de viajar a otro país, experimentar otra cultura y un nuevo lenguaje, obteniendo de este modo, un aprendizaje único de carácter intercultural.

Programas

Atendiendo a las demandas a nivel mundial, cumpliendo con los requerimientos que especifican los estándares internacionales para este tipo de actividades y de acuerdo con su misión, El ofrece los siguientes programas:

Prácticas Profesionales

Este es un programa de intercambio cultural, temporal y supervisado en el cual un/a joven, usualmente estudiante universitario o terciario, desarrolla un entrenamiento en un puesto relacionado con su área de interés o de estudio, dentro de una organización,

que por recibir este tipo de visitantes, se convierten en una institución anfitriona. Las prácticas son “ad honorem”.

Voluntariado

Este programa implica realizar un trabajo temporal y supervisado, en el cual un voluntariado lleva a cabo tareas de ayuda comunitaria que tienen relevancia social, ambiental-ecológica y cultural. También es “ad honorem”.

Cursos de Español

Son cursos destinados a extranjeros para que puedan dominar todos los aspectos del idioma español (Conversación, Escritura y Lectura), a través de un acercamiento natural a la cultura argentina. Se persiguen un aprendizaje integral de la lengua castellana pero se pone especial énfasis en la conversación.

Estudios Universitarios

Es una integración de un estudiante universitario extranjero en alguna de las facultades pertenecientes a las Universidades Nacionales del país, asistiendo como alumno vocacional. Los estudiantes pueden elegir entre las diferentes carreras, que estén relacionadas con su carrera original.

Intercambio de estudiantes secundarios

Estadía de estudiantes de 15 a 18 años en una familia anfitriona de un país extranjero y su asistencia a un colegio secundario durante un periodo asignado de entre 6 meses a 1 año, con la consiguiente obligación del aprendizaje del idioma. La familia acepta al estudiante como a un hijo más, con las mismas obligaciones y derechos que los hijos propios.

Au Pair

Permite a los jóvenes viajar a otro país para estudiar su idioma local y conocer su cultura mientras viven en el seno de una familia anfitriona. La misma le ofrece alojamiento, alimentos y dinero para sus gastos, a cambio de ayuda del joven con los niños y algunos trabajos de la casa.

Beca

El cuenta con dos programas de becas, desarrollados por la fundación: Becas Argentinas El CRC-UBA (Universidad de Buenos Aires) de Lengua y Cultura, la fundación posee un convenio de cooperación con el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina para ofrecer becas a estudiantes provenientes de Asia, Brasil y Estados Unidos para que puedan estudiar español en Argentina. Y Oportunidad Educativa, está orientado a promover la formación educativa de estudiantes que tienen un alto rendimiento académico, pero que por poseer escasos recursos económicos no pueden comenzar o continuar con sus estudios.

Los programas que ofrece están dirigidos a los mercados de Estados Unidos, Latinoamérica y España, Brasil, y Europa.

Rubro

Los diferentes programas interculturales de El hacen que la organización pertenezca al rubro "Educación Internacional".

Oficinas internacionales, centros interculturales y agencias

El posee oficinas internacionales donde se maneja la gestión de la labor diaria, Centros Interculturales para promover la educación internacional de sus participantes y relaciones con Agentes varios para ofrecer los productos sin estar presente físicamente El. Se mencionan los lugares donde se encuentran las oficinas internacionales, los centros interculturales propios y agencias con el fin de poder imaginar el alcance que posee la organización a nivel internacional. Sin embargo el presente trabajo se realiza con la oficina

Internacional de Córdoba, El CRC (Experiencias Internacionales del Centro de Registro Córdoba).

Las oficinas Internacionales se encuentran ubicadas en:

- Argentina: Córdoba y Buenos Aires.
- Chile: Santiago de Chile.
- Guatemala: La Antigua.
- Costa Rica: Heredia.
- Estados Unidos: Miami.
- España: Barcelona.
- Alemania: Freiburg.

Los centros interculturales propios de El se encuentran en:

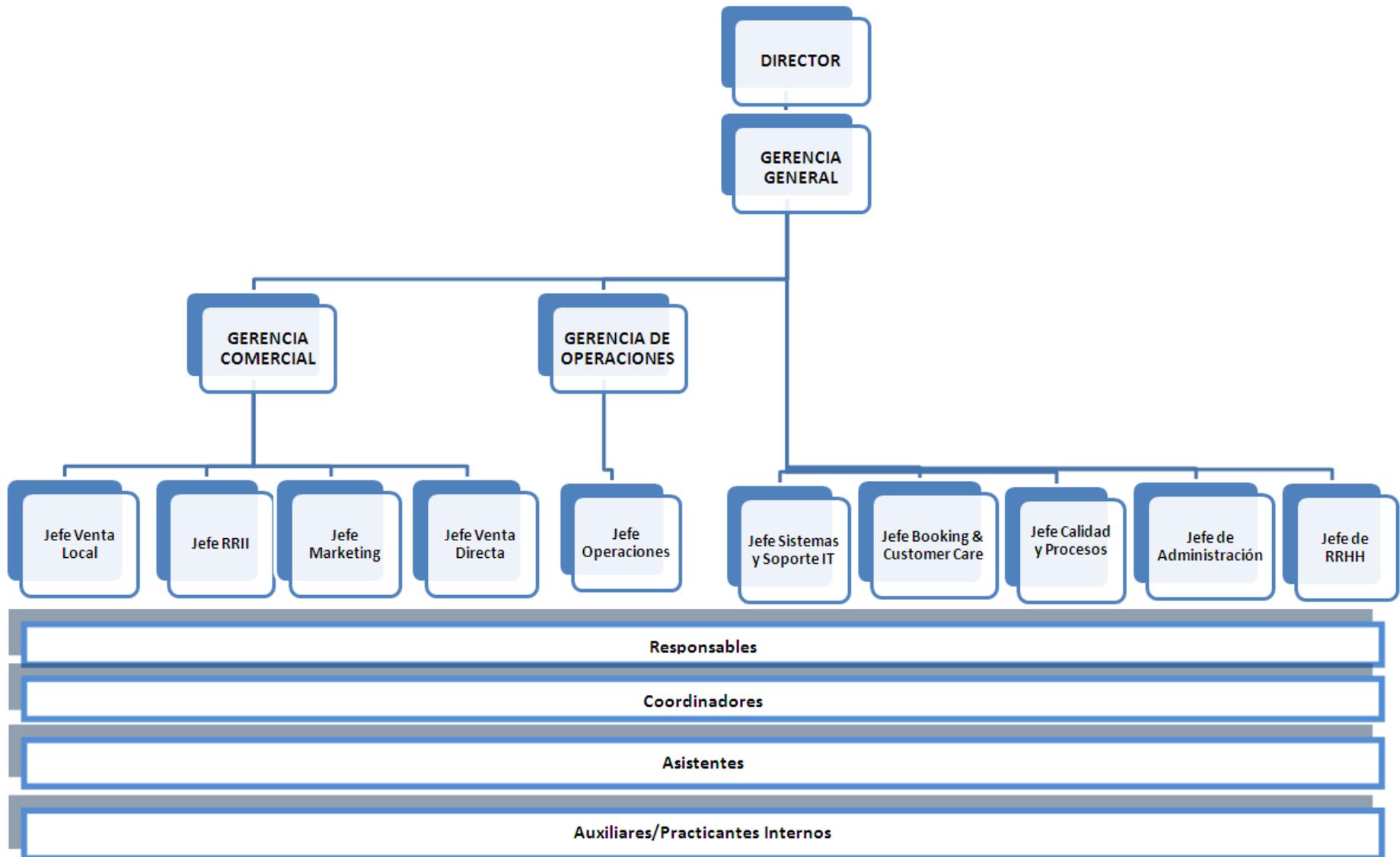
- Argentina: Córdoba y Buenos Aires.
- Guatemala: La Antigua.
- Chile: Santiago de Chile.

Las agencias que representan a El se encuentran ubicadas en:

- | | | |
|-------------|------------------|-----------------|
| • Alemania | • Estados Unidos | • Nueva Zelanda |
| • Australia | • Finlandia | • Noruega |
| • Austria | • Francia | • Polonia |
| • Brasil | • Holanda | • Reino Unido |
| • Canadá | • Hungría | • Rusia |
| • China | • Italia | • Sudáfrica |
| • Corea | • Japón | • Suecia |
| • Dinamarca | • México | • Suiza |
| • España | | |

Estructura organizacional

La organización está atravesando una reingeniería de su organigrama es por ello que en la página siguiente se puede visualizar la estructura que actualmente El CRC maneja de manera genérica, la misma puede estar sujeta a modificaciones en el transcurso del 2011 que enmarca el periodo de las acciones del plan de negocios que acompaña a esta reingeniería organizacional.



OBJETIVOS

General

Formalizar el proceso de selección interna para la empresa El CRC con el fin de lograr una eficiente y eficaz adecuación persona/puesto.

Específicos

- Plantear el diseño de la norma de empleo para El CRC.
- Diseñar y desarrollar la política de selección interna.
- Desarrollar el proceso de selección interna y los canales de reclutamiento interno.
- Elaborar una propuesta de seguimiento para los integrantes involucrados en el plan de selección interna.
- Comunicar formalmente la norma de empleo y el plan de selección interna a todo el personal.

Parte II: Marco Teórico



En primera instancia se desarrolla el concepto de reingeniería a los fines de comprender teóricamente la situación actual que se encuentra atravesando El CRC. Además se mencionan y explican las múltiples y variadas consecuencias que pueden ocurrir en función de los cambios organizacionales, las cuales deben ser trabajadas con cuidado desde las áreas encargadas de gestionar el personal de una organización, ya que estas afectan directa e indirectamente a los recursos humanos de las organizaciones.

REINGENIERÍA

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseñan fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Según Hammer y Champy también se conoce bajo los nombres “recomienzo” o “reinicio”, más específicamente definen la reingeniería como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas y contemporáneas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 1994, p. 32).

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales, etc. Frente a estos cambios es de gran importancia mantener la vitalidad de la empresa, para ello se requiere que las organizaciones busquen y deseen realmente el equilibrio entre todos los factores pertinentes de una situación dada. Lo esencial es balancear en su totalidad los costos de adopción de un curso u otro, y no solo los costos financieros, sino también los costos en lo moral y el desarrollo profesional y personal de los empleados, como así también no descuidar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Según Cantu Delgado H., el pensar en una nueva estructura organizacional hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados. Generalmente la preparación para el trabajo cambia de entrenamientos a procesos reeducativos de fondo, por lo cual se prevé que los enfoques referidos a la gestión de los recursos humanos pasen de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde también cambian los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades y competencias para el puesto. Es más, existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionistas a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambia de supervisores a entrenadores de su gente.

La reingeniería generalmente conlleva a la innovación de procesos donde se fijan objetivos ambiciosos, se varían estructuras organizacionales, se redistribuye el poder y muchas veces se moviliza al personal y los recursos de manera significativa, todo lo cual naturalmente provoca un nivel alto de resistencia al cambio y riesgo. Éste proceso de revisión de los aspectos críticos del quehacer organizacional, se orienta desde el área de recursos humanos a aprovechar cabalmente las fortalezas de sus recursos humanos, para lograr un cambio positivo en la organización a partir de la contribución de su gente.

A modo de ejemplo, a continuación se mencionan algunos cambios que ocurren generalmente frente a procesos de reingeniería:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Los grupos de trabajo se transforman de departamentos funcionales a equipos de procesos.
- Los trabajos individuales pasan de tareas sencillas a multidimensionales.
- Las funciones de las personas cambian de estar controlados a recibir autoridad para la toma de decisiones.

- La evaluación del desempeño cambia de medir las actividades (asistir a reuniones o llegar a tiempo al trabajo) a medir resultados (satisfacción del cliente, costos y desempeño).
- Los gerentes cambian de supervisores a asesores.
- Los diseños de la organización cambian de jerarquías, incluye redefinir puestos o funciones y relaciones entre puestos además de rediseñar la estructura de los departamentos, divisiones y/u organizaciones.

1. Consecuencias

Los cambios organizacionales generan múltiples y variadas consecuencias que afectan directa e indirectamente a los recursos humanos de las organizaciones en cuestión. A continuación se hace mención de algunas de ellas.

1.1 Capital humano: el recurso más valioso

La reingeniería desde el área de recursos humanos es repensar la forma en que se manejan todos los tipos de recursos humanos en la empresa, teniendo en cuenta factores fundamentales, tales como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación, entre otros.

Cuando el proceso de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado: surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Es por ello que se dice que el éxito de una compañía depende del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, que finalmente aporta al área o equipo correspondiente si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

El proyecto de reingeniería debe manejarse para vincular personal a un nuevo proceso. El resultado debe ser trabajadores con habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido.

Ante la necesidad de un personal calificado el proyecto de reingeniería involucra un amplio espectro de temas, tales como:

- Definir posiciones y destrezas.
- Necesidad de revisar la estructura organizacional.
- Reubicar al personal.
- Necesidades de promoción/transferencia.
- Necesidad de vinculación de personal.
- Necesidad de entrenar y reentrenar a los miembros que forman parte de la organización.
- Necesidad de la planificación de carreras profesionales.
- Necesidad de desvincular a miembros que no acompañen dicha reestructuración.

Ante la situación que se plantea el departamento de recursos humanos debe integrar todos sus procesos (reclutamiento, selección, inducción, compensación y beneficios, seguridad industrial y otras) y que estos sean compatibles con las políticas corporativas de personal, solo de esta manera se podrá contribuir eficientemente con la reingeniería y conseguir el éxito del proyecto propuesto.

1.2 Lograr la reducción de costos de personal

Antes de analizar los detalles sobre cómo puede hacerse todo el trabajo de personal, se debe evaluar lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación. Generalmente la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas. Es importante analizar este tipo de decisiones, ya que los problemas que se presentan cuando se utilizan

proyectos de cambio que tratan de incorporar reducciones de personal afectan en gran medida a la organización como sistema como así también a los resultados de la reingeniería.

Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos altos por el despido de empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definitiva de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

1.3 Definir nuevos trabajos

Los esfuerzos de reingeniería producen un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigen definir nuevos trabajos. Existen dos o tres enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos. El primero se fundamenta en la aplicación de las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, estas en unidades y así sucesivamente. El segundo consiste en detener el diseño de la reingeniería en un nivel más alto y permitir que el personal del nivel del trabajo diseñe la parte restante; este es un enfoque de administración participativa. Incluso, un enfoque más elevado es evaluar el trabajo en un área dada, determinar las destrezas básicas que se necesitan y comenzar la vinculación de los integrantes del equipo del cambio de reingeniería a partir del personal existente. Una vez que se ha completado el esfuerzo, los miembros del equipo se convertirán en el personal encargado de desarrollar el trabajo que se aplicó el proceso de reingeniería.

1.4 Enfoques sobre el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del

cambio. Es un campo muy amplio relacionado con la ingeniería y la psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo. Como todo cambio organizacional, el comportamiento y los factores del desempeño son de interés para el desarrollo organizacional.

Al unir estos dos enfoques, la reingeniería y el desarrollo organizacional, se pueden apreciar sus beneficios fundamentales: de la reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo. Del desarrollo organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo profesional de los colaboradores de la organización, y el trabajo en equipo, entre otros.

Una vez que se ha desarrollado un diseño de proceso acorde y nuevo, la gerencia tiene como reto convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño trae aparejado ventajas para todo el sistema de la organización, es decir no solo para los resultados económicos. Es más, generalmente, el desarrollo organizacional desemboca en el desarrollo de los recursos humanos a largo plazo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, es decir, si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno. Según los casos y situaciones de cambios estructurales de una empresa se planifican promociones y transferencias, lo que demuestra a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

1.5 Reentrenamiento y reubicación

Frente a los cambios organizacionales que conlleva la reingeniería, se presentan muchas oportunidades de reubicar al personal, en estas circunstancias, la necesidad de

entrenarlo puede reñir en aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbran aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro. Sin embargo, cuando la empresa cuenta con personal con cierta antigüedad en la misma, y con conocimiento de su cultura, dinámica y desarrollo cotidiano, las capacitaciones pueden ser desarrolladas en el puesto o in situ, basándose principalmente en procesos de selección interna, guiados por profesionales expertos y tomando como punto de partida evaluaciones de desempeño formales, evoluciones de potencial, valoración subjetiva del entorno del candidato, entre otros.

1.6 Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla generalmente constituye un desafío especial para el departamento de recursos humanos. Frente a cambios organizacionales que afectan directa e indirectamente la labor diaria de los trabajadores se puede predecir que existirá rotación de personal en aquellas personas en las cuales la flexibilidad ante cambios organizacionales es casi nula como así también en aquellos integrantes que sienten frustración y temor frente ambientes laborales dinámicos.

Puesto que en gran medida es casi imposible predecir cuándo se va a producir una renuncia, las actividades de desarrollo y formación profesional adquieren especial importancia cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades.

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en las que la moral es baja, en aquellas que se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Se considera relevante mencionar que el índice de rotación de personal, es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. En el

cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A + D) / 2 * 100 / PE$$

Donde:

A = admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D = desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

En algunas organizaciones suele ocurrir que no se tiene en cuenta las causas de rotación de personal hasta que el índice es significativo, tanto cuantitativamente como así también cualitativamente, por ejemplo una organización toma conciencia cuando el índice de rotación afecta a las finanzas y productividad ó cuando pierde integrantes claves y valiosos para la empresa.

Generalmente cuando no se toma conciencia de los índices de rotación de personal se pasan por alto una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

- Costos de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación.
- Costos de integración.
- Costo de desvinculación.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

- Reflejos en la producción:
 - ✓ Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado.

- ✓ Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- ✓ Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Reflejos en la actitud del personal:
 - ✓ Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose y el nuevo compañero que lo sustituye transmite a sus compañeros.
 - ✓ Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe, como así también sobre los clientes externos.
- Costo extra-laboral:
 - ✓ Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 - ✓ Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 - ✓ Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.
- Perdidas en los negocios:
 - ✓ La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los efectos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo que integra a la misma.

1.7 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería

Todos los tipos de proyectos de cambio tienen la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que los cambios generan sensación de amenaza referido a la seguridad de sus cargos. Sin embargo, si la organización se responsabiliza por controlar la moral de los trabajadores durante el proceso de reingeniería es posible mantener los problemas relacionados con la moral del personal en un nivel tolerable.

1.8 Construir una nueva capacidad de recursos humanos

Para completar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una capacidad administrativa de recursos humanos. El personal corporativo que desempeña esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio en donde se desarrollaran los procesos de negocios de la compañía. El staff de recursos humanos es uno de los participantes más importantes, por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de los prospectos del cambio. Sus procesos y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Además, el departamento de recursos humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el crecimiento de identidad corporativa en todos los empleados.

1.9 Clima laboral y cultura organizacional

El clima laboral y la cultura organizacional no se ven ni se tocan, pero tienen una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima y la cultura se ven afectados por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima y cultura, de modo que sus patrones se perpetúen.

Frente a cambios organizacionales que movilizan la cultura y clima de cualquier organización, es vital prestar atención a:

- Capitalizar las oportunidades únicas: la organización necesita aprovechar el momento en que los problemas o retos obvios que no se enfrentaban “a puertas abiertas” frente a estas situaciones necesitan el cambio.
- Combinar la precaución con el optimismo: se requiere que los directivos y los empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural.
- Comprender la resistencia al cambio cultural: identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural, así como en otros programas de cambio.
- Cambiar elementos intentando mantener cierta continuidad.
- Reconocer la importancia de la implementación de la reingeniería organizacional.
- Modificar las tácticas de socialización: la socialización es la manera principal en que las personas aprenden sobre una cultura, cambiar los procesos de socialización llega a ser un enfoque efectivo para el cambio cultural.
- Y por último, es recomendable encontrar y cultivar el liderazgo innovador.

Si bien las reingenierías organizacionales afectan al desarrollo normal y habitual de una organización como así también a las expectativas y motivaciones del personal, es importante que las empresas tomen conciencia del cambio organizacional que puede generar a los fines de que estos sean productivos, positivos y alentadores para el desarrollo organizacional como así también para el desarrollo integral del personal, es decir crecimiento personal y profesional de los integrantes que conforman a la misma.

La comunicación y transparencia de información frente a estas situaciones de cambios organizacionales son recomendables para evitar malas interpretaciones, rumores de pasillos, inseguridad en el personal y desmotivación entre otros.

Luego de conceptualizar la situación actual de la empresa, se considera importante comenzar a desarrollar teóricamente el objeto y propósito general del presente trabajo. Es por ello que a continuación se desarrollan los conceptos, tipos y modos de evaluación que se vinculan con los procesos de selección interna, además se menciona la importancia de los resultados que provienen de este tipo de gestiones. Finalmente se explica la importancia de planificar el seguimiento dirigido al personal que es transferido, promovido ó seleccionado para comenzar un plan de carrera profesional.

SELECCIÓN INTERNA

Según Lodi (1998), la selección de recursos humanos puede ser definida de manera sencilla como la elección del hombre cierto para el cargo cierto. O más ampliamente, escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la organización, apuntando a mantener o aumentar la eficiencia, la calidad, el desempeño, etc. Los métodos de selección son una importante herramienta para que la empresa monte un equipo de éxito en la organización. Desde los departamentos de recursos humanos de las organizaciones tienen que estar atentos para reconocer los talentos internos sin despreciar las calidades de los competidores.

De acuerdo a García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997) plantean respecto de la selección interna que:

“La selección de un profesional de la empresa se da muchas veces bajo la forma de un plan de promoción, de carrera, ó de sucesión. Por otra parte, el potencial de los empleados y la adecuación persona/puesto son herramientas que permiten clasificar, valorar e inventariar el potencial y la calidad de los recursos humanos de la organización” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.231).

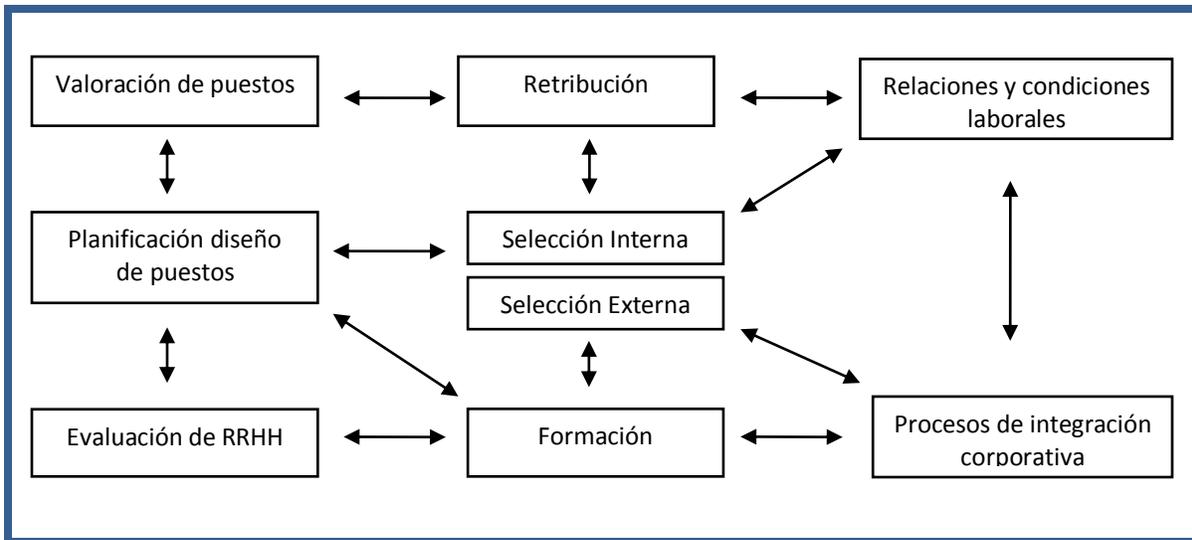
Es decir la selección interna consiste en ofertar un puesto vacante o de nueva creación a personas que ya forman parte de la plantilla de la organización y que se ajustan

al perfil requerido. Los procesos de selección se ven enmarcadas en búsquedas internas y generan movimientos internos, tales como: promociones, transferencias horizontales/verticales/diagonales, planes ó políticas de carrera y/o sucesión dirigido al personal de la empresa. La selección de colaboradores dentro de una organización tiene como función básica resolver problemas como la adecuación de la persona al cargo y a la eficiencia de éste en el cargo.

Generalmente es conveniente apoyar estos planes y políticas con las herramientas adecuadas como ser evaluaciones de potencial, evaluaciones de desempeño, assesment center, psicotécnicos, pruebas técnicas, etc; con el fin de poder evaluar e identificar objetivamente los talentos internos de la empresa. Con todo esto es importante que la organización ofrezca oportunidades equitativas de crecimiento profesional, teniendo en cuenta los requerimientos formales de la vacante, a integrantes que se adapten al puesto y que puedan seguir desarrollándose en el mismo, manteniendo y desplegando de este modo el potencial de la persona y equipo que lo acompañe.

Uno de los objetivos fundamentales de una óptima gestión de recursos humanos, es lograr el máximo aprovechamiento del potencial humano existente en la empresa. La selección interna permite cubrir las necesidades de personal internamente que, por ampliación o creación de nuevos puestos laborales, pudieran surgir; por otro lado los procesos de identificación y de gestión del potencial nacen de la necesidad que posee la empresa de cubrir los puestos de trabajo con empleados propios, lo que implica muchas veces poder cubrir rápidamente puestos críticos, disminuir costos de selección, generar motivación interna, planes de capacitación y de carrera profesional, entre otros beneficios.

Luego de la definición planteada se considera pertinente mostrar en la siguiente página un grafico que relaciona la provisión interna de personal con algunos de los subsistemas de recursos humanos que concierne generalmente al proceso de selección interna.



Fuente: Rincón Igea y Manzanares Moya, 2004, p.272.

En función de lo anteriormente descrito, se puede observar que la selección interna posee influencia en los procesos que implican la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, y no sólo con la administración de los mismos. De manera específica, se puede decir que el proceso de selección interna está relacionado con una serie de acciones de recursos humanos, algunas de ellas son:

- “Los sistemas de gestión de potencial.
- La evaluación del desempeño.
- Los sistemas de promoción.
- La planificación de carreras”. (García Noya, Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.229.)

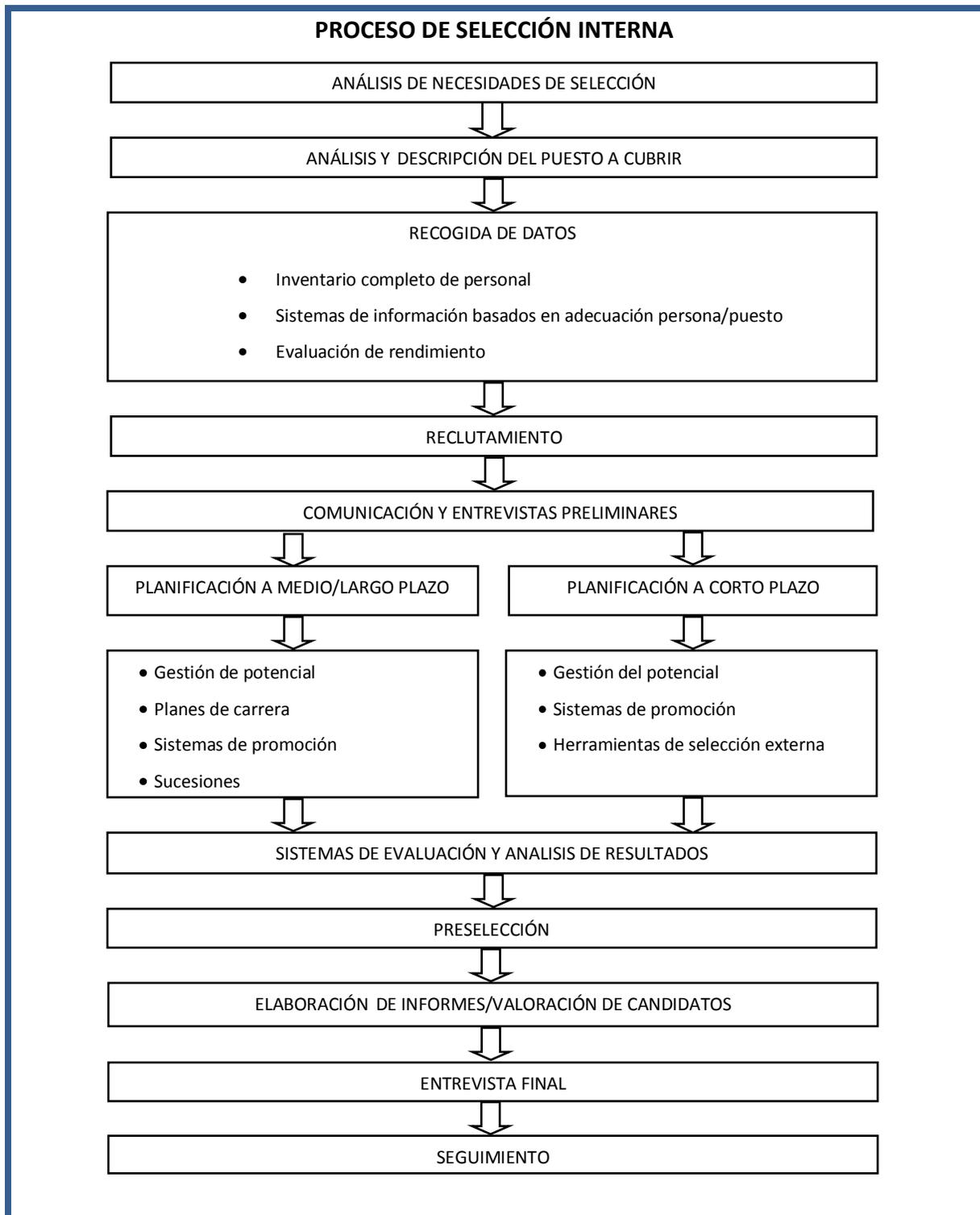
El proceso de selección interna como así también los sistemas de promoción y la planificación de carrera profesional se vinculan generalmente con los sistemas de gestión de potencial y con las evaluaciones de desempeño, para determinar qué colaboradores de la organización se verán afectados al desarrollo profesional ofrecido por la empresa.

Según Díaz Pérez (2004), al hablar de gestión de potencial humano en la organización se hace referencia a la intención de identificar y evaluar las habilidades, capacidades y competencias profesionales de las personas en el trabajo, con vistas a

determinar sus posibilidades de desarrollo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Para esto, es de vital importancia contar con una adecuada estrategia, objetivos e indicadores concretos que integren a la selección interna y planes de carrera profesional, los cuales permitirán a las organizaciones desarrollar la excelencia del factor humano.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, según Ayala Villegas (2004), éste es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En éste aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Teniendo en cuenta las premisas anteriormente mencionadas, los autores plantean la siguiente estructura de selección interna:



Fuente: García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p. 232.

2. Ventajas de la selección interna respecto del aprovisionamiento externo

Comúnmente cuando se abre un puesto vacante se ignora si existe dentro de la propia organización la persona capacitada para ocuparlo. Frente a esto, las organizaciones acuden a fuentes de reclutamiento externo, que muchas veces no cumplen las expectativas demandadas, que suponen costes añadidos no previstos y que pueden generar desmotivación interna.

La selección interna presenta algunas ventajas respecto de la selección externa, y permite solucionar algunos inconvenientes que suelen aparecer en esta última, como pueden ser:

- El coste salarial es menor que el de la selección externa, siempre cuando se gestionen bien todos los recursos disponibles y el proceso en general.
- “El aspecto motivador, que significa la planificación y aplicación del proceso de selección interna, no solo para el trabajador seleccionado o promocionado sino para el resto de la plantilla de personal, ya que existen posibilidades reales de crecimiento profesional” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.230).
- El periodo de adaptación y/o adecuación al puesto es considerablemente inferior comparado con el de la selección externa, es decir, las personas seleccionadas conocen la organización, funcionamiento, fortalezas, debilidades y el sistema de trabajo que reina en la organización, haciendo el proceso más simple y fácil de aplicar.
- “El conocimiento de la empresa permite optimizar la integración de la persona promocionada en su puesto ó transferida a otro y aminorar de esta manera los problemas de acogida e impacto que puede producirse en una contratación externa” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.230).
- En la selección interna el proceso de evaluación es continuo a diferencia de la externa en la cual la evaluación es puntual.

- El análisis y la evaluación de las candidaturas sirve para mejorar y desarrollar capacidades y cualidades, mientras que en la selección externa tienen un carácter discriminatorio entre candidaturas.
- En el proceso de selección interna las decisiones y conclusiones a las que se llegan pueden ser verificadas y contrastadas con la información que se posee sobre el rendimiento y desempeño del candidato

Si bien las ventajas de este proceso impactan positivamente tanto en la empresa como en la persona que es seleccionada, es necesario la conciencia de que el proceso de selección interna debe estar bien estructurado y planificado, de lo contrario se encontrarán más desventajas que mejorías.

Cabe destacar que se destaca como la mejor alternativa hacer uso de ambos métodos (selección externa e interna) ya que la empresa consigue explorar mejor la potencialidad del mercado y a la vez reconocer los talentos internos.

3. Inicio del proceso de selección Interna: análisis de partida

Con el fin de utilizar la selección interna como base y alternativa de un sistema integrado de recursos humanos es importante considerar aspectos tales como:

- Cuando las organizaciones consideran al elemento humano como un factor clave para el éxito empresarial, es importante diagnosticar con qué potencial humano cuenta, que posibilidades de desarrollo tienen estos sujetos dentro de la empresa, y la viabilidad de llevar a cabo la planificación de carrera.
- Se debe realizar la valoración futura del impacto organizacional que puede tener la aplicación de un sistema de selección interna como así también sus respectivos movimientos internos. Una inadecuada decisión puede concluir con la pérdida de un buen profesional y la generación de un clima laboral no favorable.

- Se tiene que evaluar la urgencia en la realización del proceso de selección y las opciones reales de cubrir el puesto internamente para decidir que método de selección será utilizado según las necesidades de la organización.
- Un sistema ideal y eficaz de comunicación es elemental considerar en el proceso de selección interna. La transparencia de información en este tipo de procesos evita los conflictos y generación de un ambiente de trabajo que podría ser conflictivo para los empleados.
- Se debe establecer un sistema de meritos/desempeño que permita a cada empleado conocer y evaluar sus posibilidades dentro de la empresa, como así también demostrar la equidad en el sistema (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997).

Considerando estos puntos, es al llevar adelante la selección interna que se consideren las acciones de recursos humanos de una forma global. Esto significa, que seleccionar personal de la misma empresa no solo implica mover a alguien de un puesto a otro, sino también tener en cuenta los elementos que conforman los planes de gestiones de personales, los planes motivacionales y de incentivos, y por supuesto, la carrera laboral dentro de la empresa, la cual es uno de los principales atractivos para talentos en el mercado laboral.

4. Fases preliminares

4.1 Análisis de necesidades de selección

El resultado final de este análisis es el de evaluar si la vacante se puede cubrir de manera interna sin afectar el normal desarrollo de la organización. También es importante tener en cuenta que cuando la selección de personal no se comunica adecuadamente, puede generar malestar general en el personal. “Una selección interna mal planificada y realizada da pie a conflictos y malos entendidos que generan desmotivación entre los trabajadores de la empresa” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p. 234).

Principalmente es necesario valorar el impacto de un proceso de selección interna a varios niveles:

- Funcional: definiendo las principales funciones, tareas y las responsabilidades.
- Estructural/organizacional: analizando las relaciones internas con respecto al resto de los puestos de la empresa.
- Económico: tener en cuenta los costes para intentar minimizar al máximo sin generar consecuencias varias y detrimento de la calidad del proceso.

4.2 Análisis y descripción del puesto a cubrir

Esta fase se comienza con la identificación de las necesidades reales de contratación y con los requerimientos exigidos por los puestos a cubrir.

Para conocer los requerimientos necesarios en un puesto, se recurre al análisis y las descripciones de puestos, los cuales permiten además simplificar la tarea, al descomponer los puestos de trabajo en unidades menores tales como operaciones, actividades e incluso movimientos. La descripción es fundamental ya que es indispensable conocer los requerimientos exigidos para el puesto, a los fines de poder comenzar con la búsqueda del candidato que pueda desarrollar las funciones del cargo satisfactoriamente y cumpla los requisitos necesarios para ocupar el mismo.

A través de la selección interna, los directivos de la organización, pueden identificar y conocer dos aspectos fundamentales de los cuales depende el éxito de un proceso de selección, estos son los requerimientos del puesto a cubrir y los perfiles de los candidatos, quienes son los propios empleados de la empresa, pudiendo así llevar adelante el proceso de selección con mayor facilidad y seguridad. (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997)

4.3 Recogida de datos

La recogida de datos se realiza de manera interna y se complementa con el inventario del personal de la empresa, lo que permite conocer los perfiles de los puestos de la organización (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997).

El manejo de la información proveniente de los recursos humanos internos de la organización es de suma importancia, ya que para realizar la selección interna no sólo es necesario información sobre los requerimientos del puesto y del candidato, sino que también se debe recurrir a otras fuentes de documentación y de información, tales como:

- “El inventario completo de personal.
- Los sistemas de información basados en la adecuación persona/puesto.
- Los sistemas de evaluación del rendimiento.
- Los sistemas de promoción.
- Los sistemas de gestión del potencial” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.235).

La formalización y la profesionalización de la recogida de datos puede permitir a un seleccionador un mayor conocimiento de las capacidades, cualidades, inquietudes y potencial profesional de la plantilla, sin tener que utilizar métodos complejos de análisis y de gestión. Frente a lo anteriormente mencionado es importante dejar en claro la necesidad de que se planifique y se estructure un sistema a la medida de las necesidades de cada empresa, que permita conocer, valorar y gestionar su potencial humano con herramientas objetivas y acordes a la plantilla de personal de la organización.

4.3.1 Inventario de recursos humanos

En primera instancia, la recolección de datos se realiza de manera interna y la misma se basa en la plantilla de todo el personal de la organización, los perfiles profesionales, la relación de puestos claves de la empresa, como así también en la valoración del desempeño de los empleados, el grado de adecuación persona/puesto y el potencial humano de la empresa.

El hecho de tener recopilada, analizada y organizada ésta información permite mejorar los procesos de selección y evitar conflictos internos, desmotivación y una mala gestión de los recursos humanos internos.

“Su diseño debe contener dos requisitos esenciales:

- Información cuantitativa: destinada simplemente a fines burocráticos o administrativos.
 - ✓ Edad y antigüedad.
 - ✓ Categoría profesionales y remuneraciones.
 - ✓ Niveles jerárquicos y dependencias.
 - ✓ Por ámbitos/ áreas/ departamentos.
 - ✓ Niveles formativos de base académica.
 - ✓ Niveles formativos profesionales y de cualificación/especialización.
- Información cualitativa: que revelan aspectos de desarrollo.
 - ✓ Formación, en que acciones: itinerario formativo.
 - ✓ Potenciales, capacidades, aptitudes y valores profesionales.
 - ✓ Desempeño.
 - ✓ Política salarial.
 - ✓ Carrera, itinerario profesional: extra e intra-empresa; puestos desempeñados y responsabilidades asumidas”. (Gan Federico, Bea Alonso, Francesc Batalla, Casals Dolores, Fabra Gloria, Francisco Eva, Jordá Carme, López Mercedes Matesanz Yolanda, Polo Esther, Puyol Santi, Sardares Elisenda, Urbano M. Angeles, 1996, p. 50).

Las principales ventajas que ofrece el tener desarrollado un inventario de recursos humanos son las siguientes:

- Optimiza el factor humano de la organización.
- Aumenta la eficacia y eficiencia del departamento de recursos humanos ya que facilita la obtención de información y las investigaciones.
- Se puede averiguar niveles de adecuación persona/puesto.

- Desarrollo de planes con respecto a los movimientos internos de personal.
- Simplifica y agiliza el análisis de la estructura de la organización.
- Posibilita una visión rápida del desarrollo de recursos humanos: personal con potencial identificado, personal con formación académica y específica y personal con resultados de desempeño en sus puestos de trabajo.

4.4 Reclutamiento de candidatos

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, éste consiste en la búsqueda y motivación de los candidatos, con las capacidades adecuadas, para cubrir vacantes. Más específicamente, el reclutamiento interno consiste en realizar la búsqueda entre los posibles candidatos reales o potenciales que trabajan en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

Para llevar adelante el reclutamiento interno es necesario conocer determinadas informaciones relacionados con los otros subsistemas, tal como:

- Resultados de las pruebas de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento.
- Exámenes de los análisis y descripciones de cargo y también de los planes de carrera.
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución.

4.4.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico: ya que se evita incurrir en una serie de gastos tales como avisos de prensa u honorarios de Empresas de reclutamiento, costos de recepción y admisión de candidatos, etc.
- Proporciona mayor rapidez.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad: ya que se trata de candidatos conocidos, que han sido evaluados durante un determinado período y sobre los cuales los jefes tienen un concepto formado.

- Permite aumentar la motivación del personal: debido a las posibilidades que se les ofrecen, a aquellos que poseen las capacidades adecuadas, para lograr futuras promociones y así crecer en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Fomenta la sana competencia: ya que las oportunidades de promoción o transferencia se otorgarán a aquellos con un buen desempeño y capacidades adecuadas (Chiavenato, 2005).

Las principales desventajas del reclutamiento interno son:

- Posible conflicto de intereses: ya que el hecho de establecer las condiciones necesarias para crecer y aprovechar las oportunidades en la empresa puede promover sentimientos negativos en aquellos que no posean o demuestren dichas condiciones.
- Posibilidad de llevar al Principio de Peter: en el cual las empresas, para motivar a sus empleados, premiar su desempeño y aprovechar sus capacidades, promueven permanentemente a su personal de acuerdo a sus competencias, hasta que llega un cargo en el cual el empleado se muestra incompetente y se estanca, pudiendo ocurrir que no se lo pueda restituir a la posición anterior.
- Puede perjudicar el patrimonio humano: cuando una persona de elevado nivel jerárquico se ausenta, no se debe promover a todo el personal dentro de la organización, ya que puede ocurrir que determinados empleados no puedan alcanzar en el corto ó mediano plazo, el rendimiento del antiguo ocupante del cargo. Por lo tanto, el proceso de reclutamiento interno solo puede efectuarse, siempre y cuando el candidato interno presente las condiciones y capacidades necesarias para igualar ó optimizar el desempeño del antiguo ocupante del cargo en el corto ó mediano plazo, no perjudicando así el patrimonio humano (Chiavenato, 2005).

4.4.2 Programas de promoción de información de vacantes

En lo que respecta al punto de reclutamiento se considera oportuno ampliar la información acerca de los programas de promoción de información de vacantes, los cuales constituyen una forma de reclutamiento interno, donde se busca promover y transmitir información sobre vacantes. En éstos programas se informa a todo el personal de las distintas vacantes y los requerimientos necesarios para ocuparlas, y se los motiva, a aquellos que los cumplen a solicitar el puesto. Para lograr esto se puede colocar la información necesaria en boletines informativos o en boletines electrónicos.

La finalidad de éstos programas de promoción de información de vacantes es de lograr que el personal se interese y busque promociones y transferencias, ayudando de ésta forma al departamento de recursos humanos a ocupar las vacantes que se presentan a través de un proceso interno y permitiendo que cada empleado alcance sus aspiraciones y objetivos profesionales y personales. Sin embargo es importante destacar la imposibilidad de ofrecer todas las vacantes a todos los empleados, es por esto que esencial la fase de análisis para determinar si la búsqueda se adecua al proceso de selección interna (Werther y Davis, 1996).

4.5 Comunicación y entrevistas preliminares

Según María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal (1997), es importante desarrollar un sistema de comunicación, el cual permita informar a las personas interesadas y al resto de la organización el proceso de selección interna, las necesidades de selección de la empresa, la forma en que se van a cubrir los puestos vacantes o de nueva creación y las personas que intervendrán en el proceso.

Con el fin de evitar los posibles conflictos laborales internos derivados de las dudas y suspicacias de los empleados con respecto a la objetividad de las decisiones y al favoritismo, es necesario que en la comunicación la información sea transparente y clara, garantizando así la confianza, por parte del personal, en el proceso de selección interna.

Con respecto a las acciones de comunicación de las vacantes, se pueden aplicar en tres niveles:

- **Acción de comunicación general:** ésta es realizada por el departamento de recursos humanos o la dirección de la empresa y se aplica en aquellos casos en los cuales la vacante ofertada puede ser cubierta por un gran número de personas de la organización. La forma de realizarla suele ser a través del tablón de avisos, de revistas, o de boletines de empresa, notas internas. El contenido de la misma debe contener mínimamente lo siguiente: el nombre del puesto, motivos, características del puesto, requisitos, sistema de acceso, fecha límite de admisión, integrantes responsables.
- **Acción comunicativa a nivel de departamento:** los responsables de llevar adelante ésta acción de comunicación son los directores, jefes o responsables de los departamentos o áreas afectadas. Se la utiliza cuando las vacantes ofertadas deben ser cubiertas por el personal de una determinada área o departamento, por cual, el sistema de comunicación utilizado se encuentra más focalizado y la información es transmitida por medio de reuniones o comunicados dentro de los departamentos correspondientes, siendo el contenido de la información idéntico que en el anterior.
- **Acción comunicativa individual:** es aquella destinada a determinadas personas, las cuales por su desempeño, evolución, capacidades, etc, se les brinda la oportunidad de ocupar una vacante. Esta acción de comunicación se utiliza principalmente en los planes de carrera y la promoción interna.

En relación a las entrevistas preliminares, el objetivo de estas es conseguir la retroinformación necesaria que posibilite la preselección de aquellos que van a ser incluidos en el proceso de selección interna. Esta entrevista consiste en un primer contacto entre las partes y posibilita:

- Comunicar la información sobre puesto con un mayor grado de detalle.

- Determinar el interés que posee el individuo hacia el puesto.
- Explicar las etapas y evolución del proceso de selección interna para aquellos casos en los cuales la candidatura haya sido aceptada.

5. Fase central

En ésta se realiza la programación de las actividades a realizar, dependiendo esto del proceso de selección interna elegido y de la misma cultura de la empresa. Es de suma importancia mantener la objetividad del proceso en todo momento, e informar y explicar a aquellos individuos que han sido descartados, las causas de ésta decisión.

5.1 Herramientas de evaluación y análisis de la selección interna

Algunas de las más utilizadas son, (Alles, 2000 y De Ansorena Cao , 1996):

5.1.1 Entrevista

La entrevista es un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado, el cual se ajusta a un proceso definido. En ésta, gran parte de la interacción entre ambos se da a través de la comunicación verbal como de la no verbal (posturas, gestos, y otros modos de comunicación corporal). Cada una de las partes mantiene un rol definido y en donde la comunicación se encuentra condicionada por el tiempo disponible y los temas a tratar. Se considera relevante mencionar que debe primar la objetividad, sobre todo en aquellos casos en lo que existe una antigua y en cierta forma estrecha relación laboral entre ambas partes con el fin de evitar el efecto halo.

A continuación se mencionan tres tipos de entrevistas:

- Entrevista en profundidad ó entrevista por competencias: se debe determinar si los candidatos cuentan con los conocimientos técnicos exigidos para cubrir el puesto y si esto se cumple, en esa misma entrevista u otra se analizan las competencias, capacidades y habilidades que deberá tener mínimamente para desempeñar con éxito la vacante objetivo.

- Entrevista de incidentes críticos: en ésta se brinda la oportunidad al entrevistado de analizar ejemplos y de ésta forma permitir que todos los entrevistados puedan demostrar su capacidad y adaptabilidad. Las principales características son:
 - ✓ Utiliza una estrategia estructurada de exploración de experiencias y no una simple secuencia de preguntas.
 - ✓ Obtiene comportamientos concretos del pasado.
 - ✓ Logra indagar y averiguar lo que de verdad hace el candidato.
 - ✓ Se centra en lo que el entrevistado hace en relación a lo que asegura el éxito en el puesto.
- Entrevistas grupales: existen variedades de entrevistas grupales según los fines requeridos, alguna de ellas son los juegos de negocios, dinámica de grupo, ejercicios de análisis y presentación, In-baskets y simulaciones. Estas deben ser realizadas por entrevistadores de gran experiencia.
 - a. Assesment center method (ACM): es una técnica de evaluación grupal en la cual se les plantea a los candidatos situaciones problemáticas a los fines de que las resuelvan, pudiendo de ésta forma estimar de antemano el comportamiento futuro de éstas personas en el puesto de trabajo que se pretende ocupar. Esto implica también que todas las ACM son diferentes entre sí, ya que se las elabora específicamente para el cargo que se desea ocupar.

Las principales características de las pruebas situacionales son:

 - ✓ Las condiciones y la situación conflictiva a presentar en cada prueba debe estar correctamente planificada y diseñada.
 - ✓ Evaluación de las competencias, aptitudes o actitudes específicas y críticas relacionadas al puesto de trabajo, a través de diferentes ejercicios que permiten conocer el comportamiento de los candidatos, y compararlo con el requerido en dicho puesto.

- ✓ Las pruebas deben ser realizadas por grupos de entre seis y doce candidatos con características homogéneas y debe existir un asesor o evaluador por cada tres o cuatro participantes.
- ✓ Los evaluadores/observadores deben contar con documentos de trabajo en los cuales reflejarán sus impresiones y conclusiones.
- ✓ La duración depende del número y la complejidad de las pruebas, y estas, de la complejidad y el alcance de la evaluación.
- ✓ Al finalizar las pruebas, los observadores/evaluadores deben discutir sus impresiones y conclusiones hasta lograr un cierto nivel de consenso. En éste aspecto es importante destacar que mientras menor sea el período que transcurre entre que se realiza la prueba y se lleva adelante ésta discusión, mejor se recordarán los aspectos relevantes de los individuos evaluados.

Las principales ventajas de las pruebas situacionales se pueden resumir en alta precisión, aplicaciones varias, colabora con la objetividad del proceso, y optimiza habilidades de dirección entre otras. En lo que respecta a las principales dificultades se pueden sintetizar en la falta de enfoque sistémico de la organización y carencia de tiempo en lo que respecta al análisis y diagnóstico entre otros.

5.1.2 Pruebas técnicas

Las pruebas técnicas tienen por objetivo determinar las habilidades técnicas de cada participante, así también como su capacidad para poner en práctica los conocimientos teóricos y experiencias que posee. Generalmente son test enfocados a lo que se requiere evaluar, esto debe ser complementadas por una entrevista estructurada a cargo del responsable de línea o directivo del área o departamento al cual pertenezca el cargo que se intenta cubrir, con el objetivo de comprobar si efectivamente los

conocimientos y la experiencia del candidato se ajustan a lo requerido por el puesto de trabajo.

5.1.3 Evaluaciones de potencial

También llamadas evaluación de empleados actuales, éstas permiten determinar el potencial que posee un empleado de la empresa para desarrollar determinadas habilidades necesarias para ocupar un cargo distinto del actual además también son utilizadas para elaborar los llamados cuadros de reemplazo y constituyen una herramienta de gestión para el desarrollo de los empleados. Cabe destacar que estas pruebas, con el objetivo de lograr una mayor objetividad, se suelen realizar por psicólogos externos a la organización.

5.1.4 Evaluaciones psicológicas individuales y grupales

Las evaluaciones psicológicas proporcionan información importante sobre los candidatos, la cual es contrastada con las conclusiones e impresiones obtenidas de las entrevistas, permitiendo una mejor toma de decisiones. Es relevante mencionar el hecho de que debe ser realizada por un profesional apto y ajeno a la organización para garantizar objetividad.

De manera resumida se evalúa la concordancia y posible éxito en el puesto en función del perfil del puesto, del perfil de la empresa y del perfil del empleado (Albajari y Mames, 2005).

5.1.5 La observación directa

Consiste en la observación del comportamiento y el desempeño del trabajador en el propio puesto de trabajo, permitiendo así lograr una mayor objetividad en las conclusiones.

5.1.6 Los cuestionarios de evaluación

Permiten conocer el historial de capacitación del individuo así también como las opiniones, inquietudes y valoraciones del empleado.

5.1.7 Examen pre ocupacional

Se realiza luego de haber preseleccionado al candidato y de haber superado con éxito todas las instancias incluyendo la entrevista, es decir, se lo realiza al/los posibles candidato/s final/es, quien/es deberá/n luego de esto afrontar el examen médico. El objetivo en éste caso es determinar si el postulante cumple con los requerimientos psicofísicos necesarios para ocupar el puesto de trabajo.

A continuación se realiza una diferenciación de la planificación de la selección interna en función del horizonte temporal que abarca, dividiéndola en selección interna a mediano o largo plazo y a corto plazo. Con respecto a las herramientas utilizadas en cada caso, las mismas dependen del tipo del proceso de selección interna y de la cultura de la empresa entre otras cosas.

5.2 Planificación de la selección interna a medio/largo plazo

Esta permite identificar a aquellos profesionales de la organización que poseen las características o el potencial necesario, para ocupar puestos importantes de la empresa en el mediano o largo plazo. Lo cual brinda la oportunidad de capacitarlos, desarrollar sus habilidades y evaluarlos de antemano dentro de la propia organización para satisfacer necesidades futuras de selección sin tener que acudir a fuentes externas de reclutamiento. A continuación se detallan las herramientas utilizadas en éste caso.

5.2.1 La gestión del potencial

La gestión del potencial es una herramienta que permite identificar la habilidades y capacidades de cada uno de los miembros de la organización, y de ésta manera determinar el potencial de desarrollo de los mismos en el ámbito profesional, con el

objetivo de aprovechar ese potencial al máximo por parte de la empresa, facilitando y poniendo a su disposición los recursos y herramientas necesarias para su desarrollo. Es decir, el principal objetivo de la gestión del potencial es el de lograr el desarrollo permanente del personal, buscando adecuarlos a los puestos de trabajo, favoreciendo además la planificación de planes de carrera, promociones y transferencias.

Sin embargo es de gran dificultad desarrollar sistemas que permitan identificar a los trabajadores con gran potencial de mejora. Con respecto a esto es necesario tener en cuenta que los sistemas para medir el potencial difieren con respecto a los utilizados en los procesos de selección convencionales. “Las técnicas que más se utilizan son:

- ✓ La observación directa del empleado en su puesto.
- ✓ Las simulaciones y pruebas profesionales bajo la supervisión de evaluadores y observadores.
- ✓ Los sistemas de adecuación persona/puesto.
- ✓ Los sistemas de evaluación del rendimiento.
- ✓ Las autoevaluaciones en las que el empleado participa en su propio desarrollo profesional.
- ✓ Las entrevistas de consejo o de evaluación” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.239).

Al momento de determinar el potencial, se debe tener en cuenta que los factores a medir deben ser observables, medibles, comunes e independientes.

5.2.2 Los sistemas de promoción

Una promoción, o varias, implican una serie de acciones o pasos previos cuya consecuencia es designar a una persona en otro puesto, cuando pasa de un nivel a otro en la carrera gerencial o especialista, cuando asume mayores responsabilidades, etc. Esta designación puede ser el resultado de búsquedas internas (auto postulación o job posting) o simplemente de un análisis realizado por el área de recursos humanos y/o el jefe directo del involucrado, o el jefe de aquel. En estos casos, la evaluación de las personas debería

realizarse del mismo modo, es decir, comparando la medición de sus capacidades con lo requerido para la futura posición (Alles, 2009).

Contar con sistemas de promociones internas permite administrar el personal de una organización, de tal manera de asegurar que en un futuro los puestos de la empresa puedan ser cubiertos por el propio personal de la misma.

Generalmente las promociones se basan en el merito del empleado o en su antigüedad.

- Promociones con base en meritos: son las promociones que se basan en el merito del empleado cuando se fundamentan en el desempeño sobresaliente que una persona consigue en su puesto. Aquí pueden aparecer dos problemas, un primer problema se encuentra en el hecho que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido. Y el segundo problema que se relaciona con las promociones basadas en el merito lo constituye el Principio de Peter, explicado en paginas precedentes.
- Promociones con base en la antigüedad: en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. Por antigüedad se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. Muchos expertos en administración de recursos humanos han expresado dudas respecto al nivel de competencias de las personas promovidas solo con base en su antigüedad. En muchos casos el candidato más idóneo no corresponde a aquel que posee mayor antigüedad. Además cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y de talento es prácticamente bloqueado en sus posibilidades de crecimiento profesional y personal; es por ello que gran parte de las organizaciones optan por un sistema mixto de promoción en el que tanto la antigüedad como el merito sean factores de importancia para la decisión final. (Werther y Davis, 1996).

5.2.3 Los planes de carrera

“Los planes de carrera implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál es la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. En este esquema teórico, se define cuáles son los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (Alles, 2009, p.206).

Usualmente, los requisitos considerados combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. Los planes de carrera pueden ser dentro de un área o multiáreas. Todo esto implica la imperiosa necesidad de determinar el potencial de desarrollo de cada uno de los integrantes de una organización, como así también definir las acciones de desarrollo y formación que les permitan a los mismos avanzar en sus planes de carrera. “Para ello existe una metodología a seguir, la cual está constituida por las siguientes fases:

- Identificación de personal con potencial.
- Identificación de puestos que sean objeto de un plan de carrea.
- Planificación de un programa de formación y desarrollo.
- Evaluación continua de las personas designadas para un plan de carreras: control y seguimiento del plan” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.243).

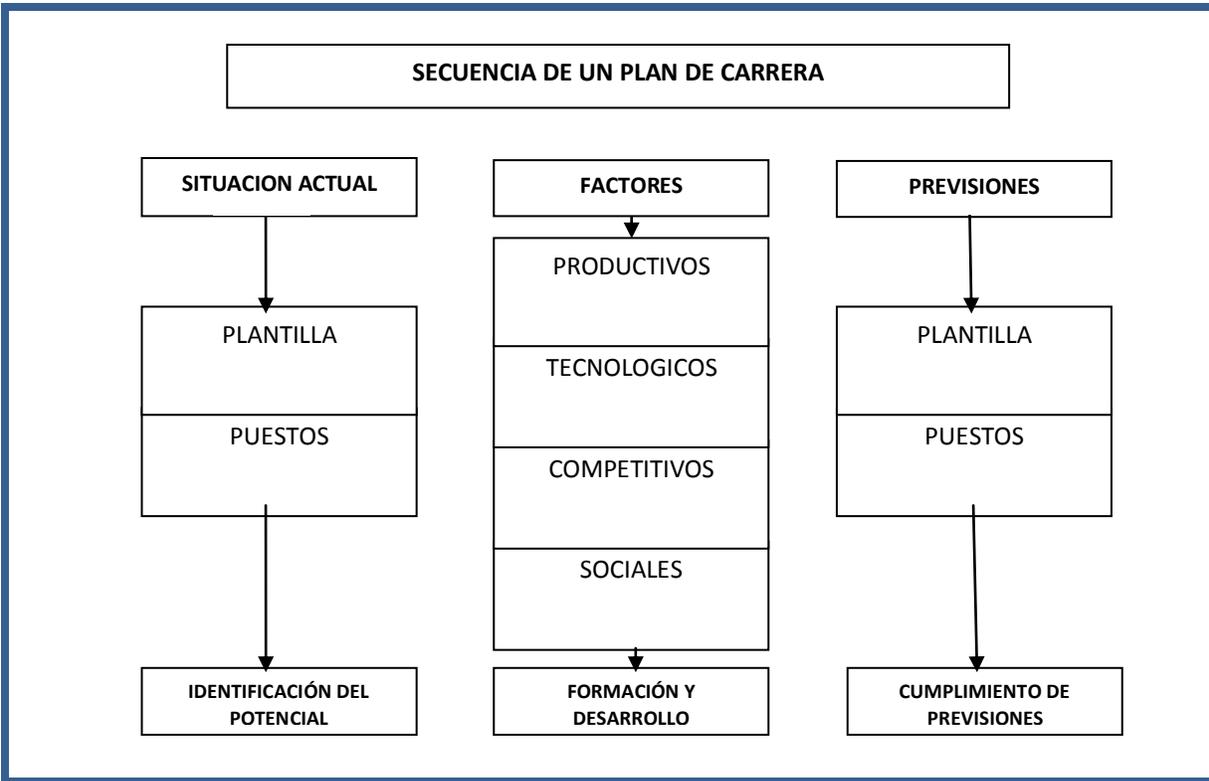
Los tipos de carrera profesional son:

- Carrera Gerencial, se refiere a personas que ascienden a posiciones de mayor nivel dentro de la propia organización, normalmente dentro de una misma área. Aquí se mencionan los distintos niveles organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala una planificación a seguir y permite que un integrante de una organización pueda recorrerlo ascendiendo en puestos que acompañen su trayectoria profesional.
- Carrera como especialista, se refiere a la especialización (enriquecimiento o expansión), es decir, profundización en la posición. Es un documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus

diferentes niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones.

- ✓ El alcance de las funciones de un individuo tiene dos dimensiones: la amplitud o extensión (mayor cantidad de tareas) y la profundidad o enriquecimiento (tareas con mayor valor agregado).
- ✓ Una forma de incrementar la extensión de las funciones de una persona es a través de la rotación de puestos. El número de tareas puede no incrementarse, pero la persona aumenta su potencial, “puede” y “sabe” hacer más tareas.
- ✓ En estos casos la empresa considera al integrante como sumamente valioso ya que funcionan como depósitos del conocimiento organizacional.
- Cambio de área ó especialidad, el desplazamiento lateral es la asignación de un colaborador a una nueva posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. Esto puede darse porque la persona esta transitando un programa de desarrollo, necesidad de la empresa y/ó requerimiento del mismo empleado.
- Carreras descendentes o realineamiento, cuando se habla de carreras descendente o realineamiento se refiere a que una persona es transferida a un puesto de menor nivel. Ejemplos más frecuentes:
 - ✓ Una persona "baja" para luego ascender, es decir es necesario que comprenda algo en particular de puesto de menor jerarquía.
 - ✓ También puede ser que se le propone a una persona un puesto de menor nivel más acorde a sus reales posibilidades y/o preferencias; esta opción no es necesariamente perjudicial para el involucrado, a veces se alivia a la persona de funciones con las cuales no se siente a gusto.

A continuación se puede observar un esquema que refleja a grandes rasgos la secuencia de un plan de carrera:



Fuente: García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.244.

Finalmente con respecto a los planes de carrera y sistemas de promociones se considera pertinente hacer mención de que generalmente estos sistemas son complementarios, sin embargo se considera conveniente destacar algunas diferencias:

PLAN DE CARRERA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñado a largo plazo. • Principalmente dirigido a empleados con potencial directivo. • De carácter registrado. • Acciones formativas a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñado a medio/corto plazo. • Principalmente centrado en empleados sin potencial directivo. • De carácter global. • Acciones formativas generales.

Fuente: García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p. 242.

5.2.4 Las sucesiones

Un plan de sucesiones se realiza cuando la persona que sustituirá a un superior es seleccionada por ese mismo superior, siendo responsabilidad de éste último la capacitación y formación de su sucesor para lograr un adecuado desempeño en las funciones que implican el cargo. Es importante que las personas elegidas por los directivos para sustituirlos en su cargo, tengan un gran potencial de desarrollo y estén perfectamente integradas y cuenten con un amplio conocimiento de la empresa.

Lograr una estabilidad en el nivel gerencial y anticiparse a los posibles problemas en la dirección en lo que respecta a la falta de personal capacitado y con experiencia es el principal objetivo de un plan de sucesiones.

5.3 Planificación de la selección interna a corto plazo

La planificación de la selección interna a corto plazo tiene por objetivo la detección y administración de los trabajadores de la organización, y es importante destacar que la falta de planificación en cuanto a transferencias, promociones y planes de carrera implica importantes limitaciones al momento de realizar la búsqueda interna de candidatos.

Si no existe un sistema que permita planificar esto, los planes de acción pueden seguir 2 direcciones:

- Desarrollar e implementar dicho sistema, sin embargo en éste caso la empresa no dispondrá de una suficiente capacidad de reacción para cumplir con los requerimientos planteados por la selección interna, ya que estos sistemas implican una planificación, la cual abarca un horizonte de tiempo de mediano o largo plazo.
- Si es posible realizar el proceso de selección interna valiéndose de las herramientas utilizadas en la selección externa, de igual manera esto no es lo más óptimo.

La dificultad y complejidad de los procesos de selección interna aumenta si no se cuenta con un sistema destinado a conocer y gestionar el potencial de los trabajadores, y

de ésta forma clasificar y caracterizar al personal de la empresa. Algunos de las pautas de valorización a tener en cuenta son:

- La afinidad de los puestos a seleccionar: esto implica que aquellas personas que se encuentren en puestos o estén realizando actividades similares, tendrán una mayor posibilidad de desempeñarse con éxito en las actividades del cargo a cubrir.
- Ubicación: aquellos trabajadores que se encuentran en la misma área, departamento o sección, pueden tener mayores posibilidades de cubrir el cargo con éxito, debido a los conocimientos y experiencias que estos puedan tener en común con el puesto a cubrir.
- Valoración ascendente y colateral obtenida por la relación entre el puesto a cubrir y el candidato a selección.
- Trayectoria profesional de los candidatos: a partir de un histórico de personal, el cual debe ser elaborado por toda empresa, se analiza y evalúa la carrera profesional del candidato dentro de la empresa, teniendo en cuenta su evolución, así también como los departamentos y los cargos ocupados. Entre algunas de las cosas que debe incluir éste histórico de personal se encuentran los cambios y la evolución que ha sufrido la plantilla, además de los motivos de dichos cambios, las mejoras salariales, los problemas de adaptación, etc.
- Valoración a través de entrevistas con los responsables inmediatos de los empleados seleccionados.
- Valoración a través de entrevistas realizadas con compañeros de departamento o grupo donde el candidato desarrolla su trabajo: para que éste tipo de entrevista arroje información útil y fiable, es necesario que el entrevistador posea una gran experiencia y habilidad, y es por esto que la utilización de la misma sólo se recomienda en aquellos casos, que por la dificultad o escasez de otros medios para obtener la información, sea completamente necesaria.

- Valoración obtenida a través de las distintas acciones formativas que haya realizado la empresa: es importante analizar y evaluar, después de cada oportunidad en la cual se lleve adelante una actividad de formación del personal, los conocimientos asimilados por estos así también como sus mejoras en cuanto al desempeño y rendimiento en sus puestos de trabajo.
- Valoración obtenida por el conocimiento directo que una empresa puede tener de los trabajadores que componen la plantilla: de ésta forma, los gerentes y/o responsables de área, pueden valorar en de forma directa y personal el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Para obtener mejores resultados y lograr estandarizar la información, las pautas de valoración anteriormente nombradas deben encontrarse por escrito y sistematizadas por el departamento de recursos humanos, y la información obtenida en cada caso debe ser analizada, evaluada y clasificada con el objetivo de conocer el valor y potencial de los recursos humanos y conseguir su optimización. Finalmente, los responsables de llevar adelante el proceso de selección interna podrán, a partir de estas pautas de valoración, llegar más fácilmente a una conclusión con respecto a que trabajadores incluir en éste proceso.

6. Fases finales

Las fases que a continuación se mencionaran tienen como principal objetivo lograr que las vacantes en los cargos sean finalmente cubiertas por el personal de la organización.

6.1 Presentación de informes/Valoración de candidaturas

Concluida la fase de evaluación de los candidatos se posee los suficientes elementos de juicio para elegir al/los candidato/s más adecuado/s. El seleccionador deberá elegir una terna de candidatos para que se debata cuál será seleccionado. Si existen dudas se puede aplicar una técnica de evaluación más.

Es necesario establecer, a priori, un sistema que permita establecer qué valorar en las candidaturas, incluido en la fase de planificación del proceso de selección. Una vez implementado el proceso y con todos los datos disponibles, el seleccionador debe evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe basado en los resultados de las técnicas, información y datos obtenidos, el cual es necesario para evaluar la adecuación persona/puesto.

Para establecer criterios de valoración fiables es necesario partir de los requerimientos del puesto y del perfil necesario del candidato a seleccionar. Elegidos las técnicas y elementos de valoración el seleccionador debe clasificar por orden de importancia y se procede a su ponderación.

“Teniendo en cuenta las técnicas o herramientas de selección utilizadas, se puede decir que los diferentes sistemas de valoración pueden ser de varios tipos:

- Valoración por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso.
- Valoración por exclusión en función del número de requisitos que una candidatura aporta en relación con el puesto a cubrir y del grado de cumplimiento de los mismos.
- Valoración por competencias, centrada en el cumplimiento por parte del candidato del máximo número de factores de rendimiento.
- Valoración por datos objetivos cuando el sistema de valoración dependen de pruebas de selección objetivas: resolución de casos, realización de un determinado tipo de pruebas profesionales o tests de aptitudes.
- Valoración por requerimientos o condiciones objetivas del puesto: salario, forma de contratación, conocimiento de un determinado producto, mercado, sistema de producción.
- Valoración en función del potencial de los candidatos.
- Valoración D.A.F.O: durante el proceso de selección se va a obtener cuales son las debilidades y fortalezas del candidato en relación con el puesto, así

como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta al mismo y a la empresa” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.208).

Finalmente el informe de valoración es el instrumento donde se ha ido anotando las conclusiones obtenidas y las valoraciones recibidas por cada candidatura.

Básicamente posee los siguientes campos:

- Datos de identificación personal.
- Formación académica y profesional.
- Experiencia profesional.
- Resultados de pruebas o tests (si los hubiera).
- Intereses y motivaciones.
- Idiomas.
- Factores de rendimiento.
- Calificación general para el puesto.
- Adjuntar el curriculum vitae del candidato.

La finalidad del informe es servir de herramienta de toma de decisiones partiendo de la valoración de los candidatos que van a cubrir el puesto. La forma y modelo queda a criterio de la empresa. También se utiliza en los casos que se realiza una devolución personal a los candidatos no seleccionados.

6.2 Entrevista final

“En un proceso de selección planificado a corto plazo, la entrevista final puede llegar a servir para elegir al candidato finalista. Con respecto a la selección interna planificada a medio ó largo plazo, la entrevista final se puede y se debe transformar en una conversación entre el jefe inmediato y la persona promocionada o seleccionada, en donde se ultiman detalles de carácter funcional y de integración al puesto de trabajo, en este caso la entrevista final no tiene carácter discriminatorio de candidaturas ya que la persona seleccionada ha sido objeto de acciones formativas y de desarrollo profesional

dirigidas a ocupar un determinado puesto dentro de la organización” (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 1997, p.253).

7. Ventajas de la aplicación de la selección interna

Como consecuencia de la implementación de un plan de selección interna, se generan varias ventajas al respecto, las cuales varían según el sistema de selección interna seleccionado:

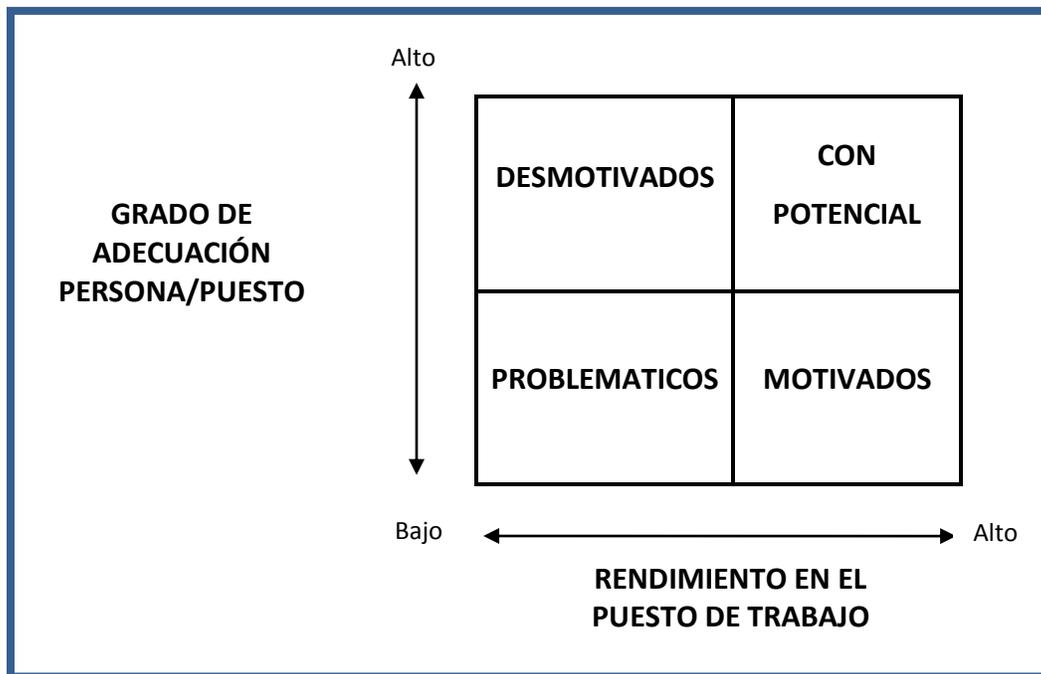
- Retención de personal con talento diferencial: el beneficio más destacable es que favorece la retención de empleados que poseen talento diferencial.
- Provee satisfacción a los empleados: la correcta adecuación persona/puesto es necesaria desde la perspectiva de la organización y, al mismo tiempo, es necesaria para el colaborador, en una clara relación ganar/ganar ya que estos pueden desarrollar sus capacidades, habilidades y competencias en el lugar de trabajo.
- Mejora el rendimiento organizacional: mejora su desempeño global cuando de manera permanente se cuenta con personas preparadas para asumir posiciones de mayor responsabilidad. Además también favorece la planificación y la racionalización de los recursos humanos de la empresa.
- El aumento de la motivación nombrada anteriormente, conjuntamente con el logro de una mayor integración permite obtener un aumento en la productividad.
- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal: con esto se logra un mejor aprovechamiento de los recursos destinados a la formación del personal, ya que la misma se realiza a partir de una planificación y programación basada en las necesidades reales de la empresa.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.

- Disminuye la rotación laboral: cuando el personal percibe que hay un interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Facilita la ubicación internacional: las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los puestos que tendrán relevancia a nivel internacional.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado: al sustituirse una vaga percepción de que debe prepararse para una promoción por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado canaliza sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.
- Facilita el seguimiento: la ubicación del integrante es solo con respecto a su nuevo puesto ya que conocen a la empresa, permitiendo esto lograr un gran ahorro de tiempo y recursos.

8. Adecuación persona/puesto

Se considera relevante destacar que una correcta adecuación persona-puesto es el resultado que se pretende con los programas de selección interna y de formación y desarrollo, los cuales se incluyen dentro del modelo para construir talento organizacional. Para determinar la correcta adecuación persona-puesto, se debe tomar en consideración los distintos elementos involucrados: conocimientos, experiencia, competencias.

Cuando se realiza la evaluación del perfil profesional de los empleados, a partir del análisis y la descripción de puestos, se puede realizar una clasificación teniendo en cuenta dos factores: el grado de adecuación persona/puesto y la evaluación del rendimiento del empleado.



Fuente: María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal, 1997, p.240.

Según el modelo anterior, se puede dividir al personal de una empresa en cuatro grande grupos, estos son:

- Empleados con potencial, poseen un alto grado de adecuación puesto/trabajo y un alto nivel de rendimiento.
- Empleados motivados, poseen un bajo grado de adecuación puesto/trabajo y un alto nivel de rendimiento.
- Empleados desmotivados, poseen un alto grado de adecuación puesto/trabajo pero un bajo nivel de rendimiento.
- Empleados con problemas, poseen tanto un bajo grado de adecuación puesto/trabajo como bajo nivel de rendimiento en el puesto de trabajo.

9. Seguimiento

El paso final que completa el proceso de selección de personal es el seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador. Por medio del plan de seguimiento se

evalúa el grado de adecuación persona/puesto, y su respectivo grado de éxito dentro del proceso establecido por la organización.

La actuación a este respecto debe estar preparada y sincronizarse adecuadamente para que sea efectiva. Se debe tener un plan que contenga herramientas estandarizadas con el fin de no acudir a la improvisación y subjetividad. Es lógico que este periodo no sea suficiente para que el profesional desarrolle todo su potencial, pero si para diagnosticar si es necesario la actualización del plan para colaborar con el desarrollo de la persona en su nuevo puesto.

Algunos parámetros a considerar para completar el proceso de seguimiento e integración al nuevo puesto:

- El tiempo estimado de adaptación a las funciones del puesto. Teniendo en cuenta características y funciones del puesto estos periodos pueden adaptarse para que sean aumentados o disminuidos.
- La forma y planificación en que se estructura el seguimiento, mediante reuniones, entrevistas, etc.
- El contenido del seguimiento futuro aplicar.
- La medición del desempeño de las funciones del puesto en su periodo de adaptación en función de su integración y rendimiento.
- Los responsables de realizar todo el proceso de seguimiento.

Teniendo en cuenta que el seguimiento es aplicado a un proceso de selección interna, una de las ventajas es que generalmente los problemas se relacionan con el puesto, departamento o área de trabajo. Es de esperar que la integración en la política y cultura de empresa no constituya un problema.

Parte III: Metodología



METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Fichas técnicas

Diseño	Campo
Tipo de investigación	Exploratoria
Técnica de investigación	Cualitativa
Instrumento	Entrevistas Semi-Estructuradas
Población	Gte. General/Jefe y Asistente de RRHH/Instructor Externo
Criterio Muestral	No probabilístico - Intencional

Diseño	Campo
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa y Cualitativa
Técnica de investigación	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	La totalidad del personal de El CRC
Criterio Muestral	No probabilístico - Censo

Diseño	Campo
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa y Cualitativa
Técnica de investigación	Análisis documental
Instrumento	Guía de pautas
Criterio Muestral	No probabilístico - Intencional

DISEÑO METODOLÓGICO

A los fines de recolectar la información necesaria para este trabajo, se utiliza el diseño de campo que permite acceder a la recolección de información primaria y secundaria.

La investigación a realizar es “in situ”, ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite un conocimiento profundo, en donde se pueden manejar los datos con más seguridad.

Entrevistas Semi-Estructuradas

Dentro del diseño de campo en primera instancia el tipo de investigación utilizada es la investigación exploratoria ya que busca descubrir las explicaciones para las variables definidas en función del objetivo del presente trabajo.

La metodología a utilizar en esta instancia es cualitativa debido a que permite captar datos de manera profunda desde el punto de vista de quienes la producen y la viven, haciendo hincapié en lo que se crea necesario. Por lo cual y según Sarduy Domínguez (2006), la investigación cualitativa permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos. Esto se logra debido a que en este tipo de investigación el analista o investigador va al “campo de acción” con la mente abierta, aunque esto no significa que no lleve consigo un basamento conceptual, como muchos piensan. El hecho de tener mente abierta hace posible redireccionar la investigación en ese momento y captar otros tipos de datos que en un principio no se habían pensado. En otras palabras, la investigación cualitativa reconoce que la propia evolución del fenómeno investigado puede propiciar una redefinición y a su vez nuevos métodos para comprenderlo.

En cuanto a la técnica de investigación, se utiliza la entrevista semi-estructurada, esta es aquella donde el entrevistador dispone de un guión, del cual recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas corre por cuenta del entrevistador. En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como lo desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime

convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, como así también establecer un estilo propio y personal de conversación.

En cuanto a la población se realiza al gerente general, al jefe de recursos humanos, al asistente de recursos humanos y a un capacitador externo a la organización. El criterio muestral es no probabilístico ya que todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, e intencional ya que se selecciona directa e intencionalmente a las personas de la población.

La entrevista con el Gerente General de El CRC tiene como propósito situar a la organización con respecto al proceso de reingeniería. Los temas que se tratan en la entrevista son:

- Reingeniería Organizacional.
- Criterios de empleo en El CRC.
- Criterios de selección de personal.
- Plan de Carrera.
- Criterios de los movimientos internos ocurridos en los últimos seis meses.
- Requisitos y características que tienen que poseer los empleados en El CRC.

La entrevista con el Jefe de RRHH tiene como propósito indagar de manera más profunda aspectos que conforman la gestión de los recursos humanos en El CRC. Los temas que se tratan en la entrevista son:

- Plantilla de personal y organigrama.
- Subsistema de recursos humanos en El CRC.
- Objetivos del área de RRHH.
- Acciones para lograr los objetivos del área.
- Criterios de selección de personal.
- Consecuencias de la reingeniería que hayan impactado directa e indirectamente en la gestión de los recursos humanos.

- Descripción del proceso de selección interna que utiliza actualmente El CRC. Acciones, tiempos y criterios relacionados con esto.
- Manual de puesto y evaluaciones de desempeño.

La entrevista con el asistente de RRHH tiene como fin indagar variables que afectan directa e indirectamente al objetivo del presente trabajo. Los temas que se tratan son:

- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Canales de comunicación.
- Características comunes a los trabajadores de El CRC.
- Índice y motivos de rotación de personal.

Finalmente la entrevista con el instructor externo, quien es responsable de capacitar a los mandos medios, tiene como fin relevar la percepción acerca de la factibilidad del tema propuesto. Los temas que se tratan son:

- Criterios y resultados de la movilidad interna ocurrida en los últimos seis meses.
- Factibilidad de aplicar un proceso formal de selección interna.

La herramienta seleccionada para realizar las entrevistas es la guía de pautas (Anexo, p.202), con ella se busca profundizar temáticas que conformen el objeto de estudio con el fin de diagnosticar de manera objetiva al mismo. Se han realizado tres guías de pautas dependiendo de la persona a entrevistar. Teniendo en cuenta que la técnica elegida es semi-estructurada, se confeccionaron preguntas guías para que el entrevistador y entrevistado posean una línea que enmarque la temática del presente trabajo como así también para permitir al entrevistado profundizar o añadir lo que considere pertinente relacionado al objetivo general y/o objetivos específicos.

Encuesta

Luego de haber realizado las entrevistas y con el fin de contrastar de manera cuantitativa y cualitativa cierta información obtenida, se aplica una encuesta a todo el personal de El CRC. En este caso se utiliza también el diseño de campo para recolectar la información de primera mano. El tipo de investigación es descriptiva, la cual analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Se recurre a este tipo de investigación debido a que es el tipo de indagación que tiene como objetivo principal la descripción de una situación determinada, generalmente las características o funciones del problema en cuestión.

En esta investigación se utiliza la metodología cuantitativa ya que permite aportar mayor objetividad a diversos temas que serían difíciles de analizar si se abordaran puramente desde el diseño cualitativo, es decir con esto se busca un conocimiento sistemático, comprobable, medible cuantitativamente y replicable de algunas variables relacionadas con el objetivo del presente trabajo. (Sarduy Domínguez, 2006). Además y en menor medida se utiliza la metodología cualitativa para interpretar las preguntas semi-abiertas y poder así complementar la información cuantitativa obtenida de las preguntas cerradas.

En lo que respecta a la técnica de investigación, se utiliza la encuesta descriptiva. El instrumento de medición para estas encuestas es el cuestionario. La población objetivo se dirige a todo el personal de El CRC, sesenta y cinco empleados. El criterio muestral que se utiliza es no probabilístico ya que se conoce de ante mano a quien va dirigida la herramienta.

Antes de mencionar las temáticas a abordar, se considera pertinente definir a la misma tomando autores como León y Montero (1993) quienes definen la encuesta como un conjunto predeterminado de preguntas destinadas a registrar datos de las personas objeto de investigación. La totalidad de las preguntas se predeterminan con anterioridad. Además, con el objeto de facilitar la codificación posterior, en la mayoría de los casos las respuestas a cada pregunta sólo pueden ser algunas de las que aparecen fijadas en el

texto, a ese tipo de preguntas se les denomina, preguntas cerradas. De igual manera también pueden estar fijadas preguntas semi-abiertas.

Los temas a abordar en la encuesta aplicada son los siguientes:

- Misión, visión y valores.
- Sentido de pertenencia.
- Proceso de selección para búsquedas internas.
- Comunicación de vacantes.
- Puesto, visión dentro ó fuera de su área.
- Aporte de la organización al plan de carrera profesional de cada integrante.

La herramienta que se utiliza en esta metodología es el Cuestionario (Anexo, p.208) con respuestas cerradas y semi-abiertas. Los grados de los criterios de ponderación estimativa de las respuestas serán comunicados a todo el personal de El CRC.

Análisis Documental

Por último, luego de analizar las entrevistas y obtener resultados de las encuestas, se procede a realizar el análisis documental, fuente secundaria, de aquellas políticas, procesos, procedimientos e instructivos que hacen al tema del presente trabajo. El tipo de investigación es descriptiva y la metodología a utilizar es cualitativa y cuantitativa.

Antes de especificar que temas se analizan en esta instancia se considera oportuno conceptualizar la última técnica de investigación utilizada. Teniendo en cuenta la teoría de Sarduy Domínguez (2006), el análisis de información parte desde la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación. Es decir, el análisis es una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar capacidades profesionales por parte del analista; todo esto gracias al empleo de métodos y procedimientos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos que le permiten separar lo principal de lo accesorio y lo trascendental de lo pasajero o superfluo.

El producto del análisis debe ser transmitido en un lenguaje sencillo, directo, sin ambigüedades y con un orden lógico que resista cualquier crítica o duda, especificando

claramente lo que se sabe, lo que no se sabe y las opciones respecto de lo que podría suceder en el futuro. Está claro que todo esto depende de que no surjan variables externas que cambien el escenario. En función de la conceptualización acerca del análisis documental, en el presente trabajo se analizan documentos/archivos que contienen los siguientes temas:

- Objetivos y filosofía organizacional.
- Estructura organizacional.
- Procedimiento general de recursos humanos.
- Política de contratación de personal.
- Procedimiento de selección externa.
- Modelo y análisis de las descripciones de puesto.
- Manual de competencias.
- Sistema de gestión del desempeño del personal.
- Procedimiento e instructivo de capacitación.
- Plantilla de personal.
- Encuesta de clima del año 2009.
- Cantidad y motivos de bajas y altas del personal de El CRC en los últimos seis meses para estimar el índice de rotación.

El análisis de documentos se realiza una vez por cada temática a analizar excepto que sea necesario aumentar la periodicidad si lo amerita, en éste caso se especifica en la plantilla de seguimiento de los documentos. La importancia de esta técnica radica en el hecho de que se puede utilizar como complemento o comprobación de datos obtenidos por otras técnicas.

La herramienta que se utiliza es una plantilla de seguimiento (Anexo, p. 218) en donde se especifica: variable, caracterización, tiempo, observaciones y se añade un ítem llamado “Notas” con el fin de anexar lo que crea pertinente el investigador. (Ver modelos de herramientas en el anexo del trabajo).

Parte IV: Resultados



En función de la recolección, descripción y análisis de la información recabada a través de los instrumentos utilizados a tales fines se lleva a cabo el siguiente diagnóstico organizacional, con el fin de detectar las principales necesidades, sus respectivas causas y consecuencias para elaborar una propuesta acorde a las necesidades organizacionales. Por lo cual, en una primera instancia, se describen y analizan variables que influyen directa e indirectamente en el objetivo del presente trabajo. Luego, en una segunda instancia, se mencionan las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización en función de lo analizado, bajo el título de “conclusiones diagnosticas”. Y en tercera instancia se realiza la clarificación del problema objetivo, sus respectivas causas, consecuencias como así también el impacto organizacional que produce el problema detectado.

ANÁLISIS

Las variables seleccionadas (organización-ambiente, reingeniería, estructura, recursos humanos, rotación de personal, selección interna, encuesta de clima) se analizan de manera deductiva.

Organización - Ambiente

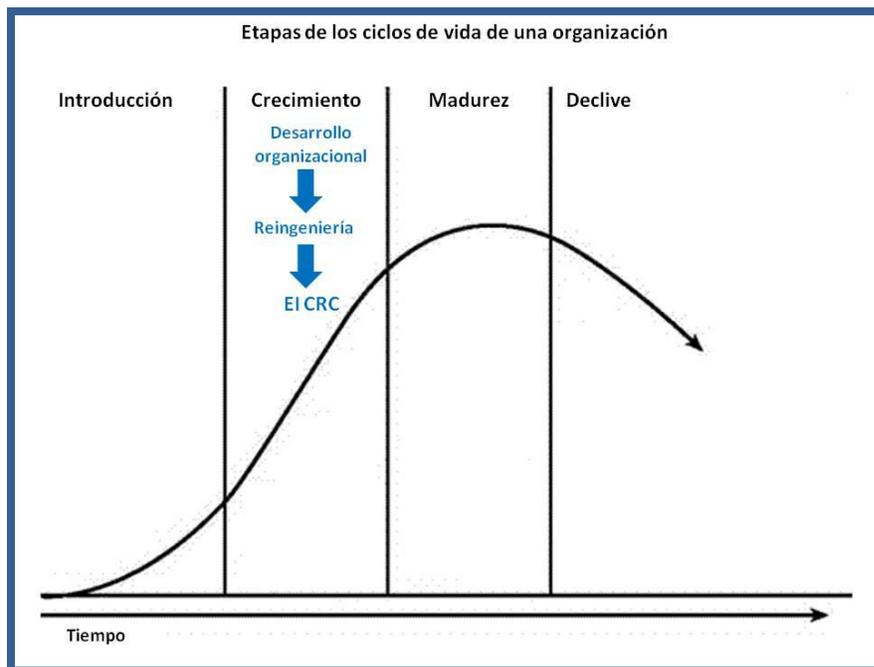
Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, por lo cual se considera importante describir la situación actual de la empresa a los fines que el lector comprenda el contexto por el cual se encuentra atravesando El CRC.

Si bien se ha mencionado dentro de la descripción de la empresa aspectos que explican la esencia de El CRC, es importante dejar en claro de manera breve y concisa la actividad de la organización la cual se identifica por la oferta de programas interculturales, que tienen como principal objetivo ofrecer desarrollo personal, profesional e intercultural a personas de diferentes edades, principalmente jóvenes.

El CRC es una organización que se encuentra en el rubro de educación internacional hace más de treinta y cinco años, una persona externa podría imaginarse que se habla de una organización que se encuentra estable, y para algunos entendidos en una etapa de madurez en lo que se refiere a los ciclos de vida de las empresas; sin

embargo se encontró, a través del análisis de diferentes documentos y de entrevistas aplicadas, que la organización ha atravesado momentos críticos, por ejemplo en los años 90', se encontraba gestionada por una persona que produjo una cuantiosa deuda por una malversación de los fondos. En función de esta mala gestión el actual Director, antiguo participante que trabajaba como voluntario en la organización, se hace cargo de El CRC pudiendo salvar y diversificar aún más la esencia de la organización, para lo cual tuvo que enfrentar varios cambios de diferentes magnitudes y con diferentes tiempos tanto de planificación como de realización; sin embargo, y a pesar de esto, hoy la organización se encuentra en una etapa de crecimiento y profesionalización con el objetivo de llegar a ser líder en el mercado de la educación internacional y es por ello "que es fundamental alinear los procesos para que todo el personal se encuentre en sincronía", (Eta. Gerente General).

Con tal fin, actualmente se está implementando la estrategia de reingeniería para profesionalizar toda la organización, lo cual la ubica en realidad en la etapa de crecimiento en los ciclos de vida de una organización. A continuación se refleja sintetiza en un grafico el estado actual de El CRC:



Fuente: Rodríguez Valencia, 2006, p. 14.

En función de las entrevistas realizadas y del análisis de las encuestas de salida, El CRC es vista por un gran número de integrantes como “organización escuela”, (Eta. Asistente de administración de personal), ya que en la misma aplican y ponen en práctica lo estudiado en sus carreras universitarias y/ó terciarias, además de perfeccionar el nivel de inglés y desarrollar competencias como ser: orientación a los resultados, iniciativa y autonomía personal, trabajo en equipo y flexibilidad entre otras.

Sin embargo, según lo relevado en la entrevista con el asistente de administración de personal, luego de dos ó tres años de trabajo en la organización, muchos eligen retirarse de El CRC, algunos de los motivos principales son la desmotivación, la necesidad de cambio y desarrollo y/ó ofrecimiento de puestos mejores. Estos derivan principalmente de la falta de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, algunas personas mencionan además que “las oportunidades de desarrollo existen pero solo llegan para algunos integrantes y no son equitativas” (Análisis documental: entrevista de salida). Otro dato importante de las entrevistas de salida analizadas, es que un 34% no se encuentra totalmente seguro de recomendar a COINED como lugar para trabajar.

Teniendo en cuenta las entrevistas con el área de RRHH, se puede decir que el conocimiento adquirido por estas personas en la “organización escuela” se fuga de la organización sin poder ser aprovechado, ya que algunas de estas personas aprenden lo que es tener un trabajo formal y cuando se sienten preparados para mejores oportunidades las buscan en el mercado laboral, sin tener en cuenta a El CRC como organización para crecer profesionalmente. Es decir, en función de la interpretación de las entrevistas, la inversión que realiza la organización en la formación de estas personas, y principalmente en aquellos para los cuales El CRC es su primera experiencia formal, no genera una retribución prolongada en el tiempo ni acorde a dicha inversión.

Además en las entrevistas se menciona que la organización ha sido sometida a cambios de importancia desde el año 2009, ya que se comenzó a planificar e implementar la reingeniería organizacional, y las personas entrevistadas manifiestan que esto también afectó en gran medida a la tasa de rotación de personal, debido a que la comunicación e implementación de algunos procesos de esta reingeniería no fueron manejados de

manera clara generando incertidumbre en sus integrantes, principalmente en la primera etapa de la reestructuración.

Reingeniería

La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Según lo relevado en las entrevistas y en el análisis de documentos la aplicación de la reingeniería en El CRC regresó a la esencia del negocio y se cuestionó sus principios fundamentales y la forma en que éste operaba.

A los fines que el lector pueda comprender los cambios que devienen de la reingeniería aplicada por El CRC se analizan a continuación datos relevantes para un mejor entendimiento del contexto actual de la empresa. Además la relación directa entre esta variable y el tema del presente trabajo yace en el hecho que a partir de la reingeniería comienza el uso de la selección interna por parte del área de recursos humanos de El CRC, definiéndose este método de selección como prioridad dentro del procedimiento general del área a los fines de ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a los integrantes de la organización frente a los cambios estructurales producidos por la reingeniería.

Por lo cual se analiza a continuación de manera simplificada el proceso de reingeniería por el cual se encuentra atravesando El CRC.

La planificación de esta reingeniería comenzó en el año 2009, la misma fue formalizada en el mismo año a través de la decisión de un plan de negocios, el cual incluye una serie de acciones a desarrollar durante el 2010 y 2011. Una de éstas acciones, relacionadas al tema del presente trabajo, es la definición de un nuevo organigrama en donde los integrantes de la empresa puedan desarrollarse, formarse y capacitarse profesionalmente para llevar adelante la filosofía organizacional con éxito y de esta manera contribuir al posicionamiento sólido de la empresa de manera internacional.

En primera instancia se considera necesario analizar algunos puntos, relevados en las entrevistas y en el análisis de documentos, respecto del proceso de reingeniería:

- La reingeniería organizacional se emprende debido a que se redefinen la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Frente a ello y para comenzar a llevar a la práctica los nuevos lineamientos, El CRC plantea una serie de acciones, tales como la reestructuración del organigrama, el desarrollo de nuevos programas, la diversificación de canales comerciales, el tratamiento de procesos orientados a certificar normas, entre otros. Frente a estos cambios, manifiesta el Gerente General “es necesario para El CRC desarrollar planes de carrera como así también planificar el desarrollo y formación de los integrantes de la organización”, (Eta. Gerente General), ya que todos los que conforman el equipo de organización son los responsables de llevar a la práctica los nuevos objetivos organizacionales.
- Según lo relevado en la entrevista con el gerente general, los principales objetivos de la reingeniería son la profesionalización de la organización como sistema, la formalización de la estructura organizacional, el logro de resultados acordes al desarrollo organizacional, y la certificación de normas de calidad.
- También es importante tener en cuenta que la reingeniería fue planificada en conjunto con un asesor externo a los fines de obtener una mirada objetiva, sin embargo la implementación de algunas acciones por parte de ciertas áreas de la organización se realizó de manera informal y poco clara, lo cual generó, según lo relevado en las entrevistas y encuestas, incertidumbre, resistencia al cambio, temor y perturbación en el ambiente laboral.

A continuación se hace mención de un ejemplo manifestado en la entrevista con el gerente general: “la reestructuración del organigrama tuvo hasta el momento dos etapas, en la primera etapa el modo de comunicación que se estableció fue una desventaja desde el punto de vista estratégico, ya que no se informó de manera formal y clara todos los cambios y movimientos que traía aparejado esta reingeniería. Frente a las

diversas sensaciones generadas en el personal, El CRC decide realizar en la segunda etapa una comunicación formal que incluya los principales cambios estructurales y sus respectivos objetivos” (Eta. Gerente General). Según lo reflejado en las entrevistas esto contribuyó en gran medida a disminuir los niveles de insatisfacción generados en la primer etapa, sin embargo también manifestaron que algunas acciones que devienen de los cambios estructurales continúan implementándose de manera poco formal debido a la urgencia de aplicación, lo cual genera, en algunas situaciones, nuevamente incertidumbre y en algunos casos sentimientos de inequidad por aquellos empleados que no se sintieron incluidos en el proceso.

En segunda instancia y teniendo en cuenta lo relevado en las entrevistas, es importante determinar cómo el proceso de reestructuración organizacional afecta al equipo de trabajo de El CRC:

- La gestión de los cambios estructurales implementados hasta el momento han afectado en gran medida al clima y ambiente organizacional de El CRC, principalmente porque hubo modificaciones en los equipos de trabajo (disolución y modificación de áreas, cambios de coordinadores/jefes que gestionaban estas áreas, rumores acerca de los posibles cambios de un área, etc.) lo cual afecto en alguna medida a las relaciones interpersonales y al trabajo en equipo. Sin embargo el asistente de RRHH menciona que “poco a poco todo comienza a estabilizarse”.
- Según lo relevado en la entrevista con el responsable de recursos humanos y teniendo en cuenta las reubicaciones y los reentrenamientos que se han realizado, “y que se seguirán produciendo” (Eta. Responsable de RRHH), se han generado expectativas en el personal las cuales fundaron descontentos ya que hubo un número de personas que pensaron que iban a ser ascendidas y cuando se dieron cuenta que no habían sido tenidas en

cuenta para estos procesos comenzaron a manifestar insatisfacción con las decisiones tomadas.

Finalmente y en función de lo relevado a través de los diferentes instrumentos de investigación, se mencionan los puntos fuertes y débiles que ha generado la reingeniería:

- + Reestructuración del organigrama acorde al desarrollo organizacional.
- + Formalización y profesionalización de algunos procesos.
- + Estandarización y control de algunos procedimientos teniendo en vista el objetivo futuro de la organización de certificar normas.
- + Propósito de objetividad en la toma de decisiones con el fin de obtener los resultados planificados.
- + Involucramiento de los distintos niveles jerárquicos en la toma de decisiones.
- + Comunicación bilateral.
- + Cambio de mentalidad en alta dirección orientado a lograr un mayor aprovechamiento de los propios talentos en la empresa al plantear la necesidad de ofrecer posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Falta de claridad en la comunicación e implementación de los cambios derivados de la reingeniería, lo cual generó malestar en el personal de la empresa como así también que no sea posible visualizar las ventajas que trae aparejada esta reingeniería.
- Falta de objetividad y formalidad en la implementación de ciertas acciones provenientes de las nuevas políticas organizacionales lo que puede llevar a la toma de decisiones erróneas como así también el desaprovechamiento de la inversión realizada para llevar adelante la reingeniería al no respetar los lineamientos que de esta surgieron.
- Contradicción entre los objetivos de la reingeniería (profesionalizar la organización como sistema, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, objetividad en las decisiones y procesos, entre otros) y las acciones implementadas de manera informal.

- Problemas en la satisfacción y motivación de los empleados, debido a la percepción de falta de equidad y claridad en algunos procesos implementados por diferentes áreas, por ejemplo, en el caso de recursos humanos, podría llegar a ser la reubicación del personal.

Estructura

Dentro de la estructura de la organización se analiza el organigrama y la plantilla de personal.

Organigrama

Es importante analizar esta variable debido a que los cambios estructurales han sido de gran magnitud, además es primordial que el lector comience a comprender por qué la organización plantea como prioridad las promociones internas frente a las nuevas vacantes.

En función de la reestructuración planteada en el año 2009 la estructura organizacional migró de cuatro a ocho niveles jerárquicos. Según la entrevista con la gerencia general se determina que se realizó un organigrama en función del desarrollo organizacional como así también de las necesidades del mercado laboral que caracteriza a la organización, el principal objetivo del cambio es crear y/o ampliar departamentos y áreas que se encarguen de desarrollar y comercializar los programas interculturales como así también definir algunas áreas de staff que antiguamente no se encontraban delimitadas.

La ampliación de la estructura organizacional generó nuevos puestos de trabajo, de los cuales la gran mayoría se encuentran vacantes en la actualidad. De estos puestos vacantes, se pudo determinar que el setenta por ciento (70%) tiene jerarquía de gerentes, jefes, responsables y coordinadores. Además, teniendo en cuenta lo relevado en las entrevistas, la organización intenta lograr un organigrama en donde se puedan incluir proyectos en función de las demandas del mercado, por lo cual se puede llegar a generar

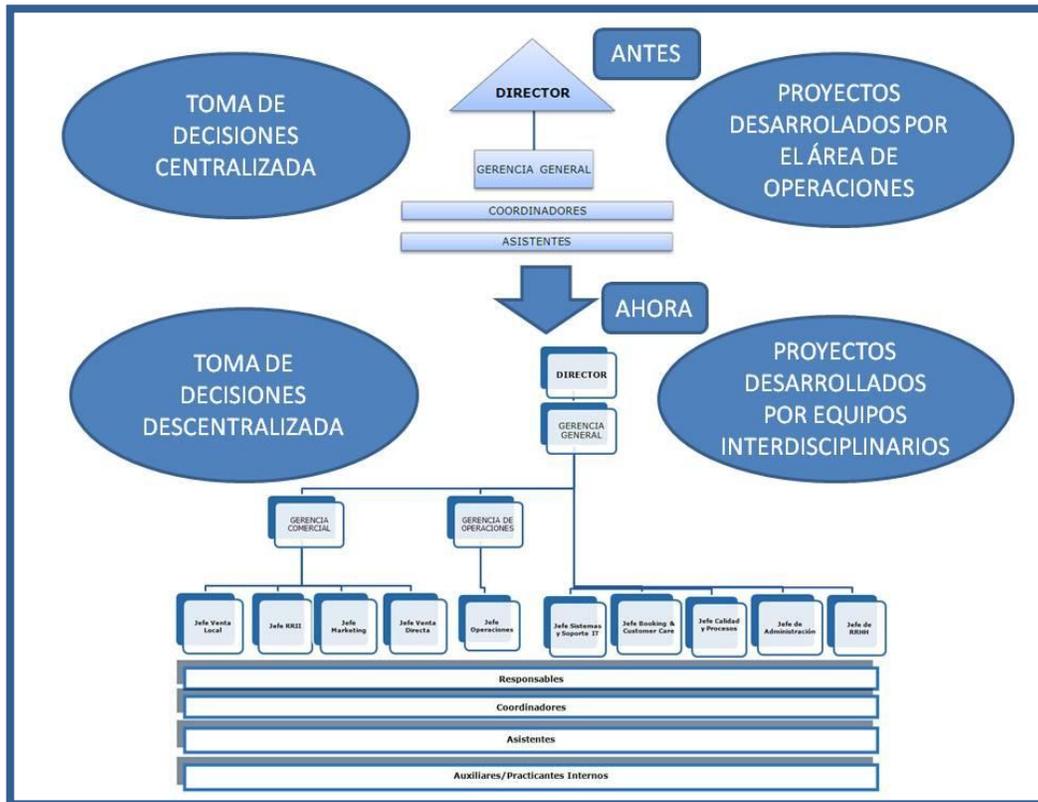
nuevas vacantes a futuro, de las cuales algunas pueden ser permanentes y otras temporarias hasta la finalización del objetivo del proyecto.

También se considera necesario recalcar que en la entrevistas realizadas, se manifestó que “las vacantes son evaluadas desde enero del 2010 de manera interna en primera instancia y en el caso de que los perfiles internos no puedan formarse y/ó desarrollarse, ó no se adecuen los perfiles laborales de estas personas con los requisitos del puesto se cubren las vacantes de manera externa”, este enunciado se encuentra ubicado dentro de la política general del área de recursos humanos de la organización, sin embargo aún no existe un procedimiento ó diagrama de flujo formal que delimite precisamente los pasos a seguir frente a los movimientos internos, que por otro lado, como se dijo anteriormente, se están llevado a cabo de manera informal.

La justificación de prioridad de movilidad interna que manifiesta el gerente general se centra principalmente en que la organización cuenta con personal capaz y talentoso para llevar a cabo este nuevo proyecto, asimismo la mayoría de los integrantes comprende el negocio de la organización. Además afirma que actualmente los recursos humanos son claves para la organización por lo cual es necesario ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, fomentar el desarrollo profesional, optimizar las formaciones, comunicar claramente aspectos esenciales que hacen a la empresa con el fin de generar conocimiento y pertenencia organizacional como así también brindar espacio de proyección profesional y personal de los integrantes de El CRC.

También se relevó que el actual organigrama permite una proyección profesional de los integrantes de la organización a diferencia del antiguo organigrama donde los cargos directivos manejaban casi todas las cuestiones de la empresa.

A continuación se puede visualizar la transformación del antiguo organigrama con el actual, de igual manera se manifestó en la entrevista con el gerente general que la organización se encuentra aún en proceso de reingeniería por lo cual puede haber modificaciones del organigrama en el transcurso del año:



Fuente: Elaboración propia I

Si bien se desarrollará más adelante la variable selección interna, es importante mencionar aquí que hasta el momento las vacantes internas jerárquicas derivadas de la nueva estructura organizacional, han sido cubiertas con la selección interna. En las entrevistas realizadas se ha mencionado que se utiliza como principal técnica las “promociones internas para aquellas vacantes que ofrecen oportunidades de crecimiento profesional” (Eta. Responsable de RRHH), las cuales son evaluadas solo por el responsable de recursos humanos y en algunos casos interviene la gerencia general, sin embargo aún no han realizado una delimitación al menos de lo que entiende la organización por

“crecimiento profesional” (Eta. Responsable de RRHH) y de qué modo implementarán esta nueva política.

Plantilla de personal

La justificación de prioridad de movilidad interna que manifiesta el gerente general se centra principalmente en que la organización cuenta con personal capaz y talentoso para llevar a cabo este nuevo proyecto, como así también menciona que la mayoría de los integrantes comprende el negocio de la organización.

Si bien en las entrevistas realizadas se ha manifestado que El CRC cuenta con el personal adecuado para hacer frente a los nuevos cambios estructurales, se considera relevante caracterizar a la plantilla de personal (65 personas) que conforma a la organización:

- Edad promedio: 29 años.
- Sexo predominante: femenino (65%).
- Estudios obtenidos: se describe a la plantilla de personal como calificada, con potencialidad para el crecimiento profesional dentro de la organización (45% en proceso de estudio de carreras terciarias o universitarias, 39% con título universitario y 16% sin título terciario ni universitario pero con interés profesional habiéndose capacitado los mismos a través de diferentes cursos, congresos y charlas acerca de diferentes temas de la actualidad, entre otros).
- Idiomas: según lo relevado a partir de la reingeniería se estableció que el inglés debía ser un requisito excluyente a la hora de la selección de personal de manera externa por lo cual se considero relevante determinar el nivel de inglés de los integrantes de la organización. En función del análisis de las planillas para confeccionar capacitaciones se puede determinar que la mayoría posee un nivel de inglés intermedio ó avanzado ya que la lengua inglesa se utiliza en igual medida que la lengua española, excepto en un grupo de aproximadamente 14 personas que poseen un

nivel de inglés básico que asimismo son aquellas personas de mayor antigüedad en la organización, sin embargo en la entrevista con el responsable de recursos humanos se mencionó que se encontraba en proceso de planificación una capacitación de inglés para éstas personas. También se utiliza, pero en menor medida, el idioma Alemán y portugués. De la totalidad del personal aproximadamente un 25% se comunica con el mercado Alemán y Brasileiro.

- Experiencias laborales: según el análisis de los documentos y de las encuestas aplicadas, las experiencias laborales del personal varían según los puestos y jerarquías, sin embargo es importante considerar que aproximadamente para la mitad del personal El CRC es una de sus primeras experiencias laborales formales.

Además en las entrevistas realizadas se menciona que la experiencia laboral no es excluyente a la hora de ingresar a la organización, a diferencia de algunas competencias que se evalúan en el proceso de selección como ser: trabajo en equipo, proactividad, habilidades comunicacionales, trabajo por objetivos, tolerancia a la presión, autonomía, flexibilidad, entre otros. También se menciona en las entrevistas que en este mismo proceso de selección es importante evaluar, en algunos casos de puestos estratégicos (mencionados en la entrevista con el responsable de recursos humanos como “puestos semilleros”), la potencialidad de la persona como así también la adaptabilidad al dinamismo del mercado internacional.

- Experiencias internacionales: según el análisis de los documentos y de las entrevistas, se puede determinar que la mayoría (70%) del personal posee experiencias internacionales de diferentes índoles algunas de ellas son prácticas profesionales en el exterior, becas internacionales, trabajos y voluntariados de diferentes índoles en el exterior, cursos de idiomas varios en los países de orígenes, entre otros. Y en la minoría faltante (30%) se recalca que si bien no han realizado este tipo de experiencias en el

extranjero, su perfil demuestra el interés internacional a través de actividades interculturales, congresos internacionales, estudios universitarios, entre otros.

En función del análisis de las entrevistas y de algunos documentos se puede visualizar que El CRC prioriza en gran medida este tipo de experiencias debido a que necesita que el equipo que compone a la organización comprenda, interprete y comparta las necesidades de sus clientes.

- Antigüedad del personal en El CRC: en función del análisis de las fechas de ingresos del personal, se puede afirmar que la mayoría (55%) posee una antigüedad que varía entre uno a tres años, en lo que respecta al 45% restante, el 13% del personal posee una antigüedad entre tres y cinco años, el 19% entre cinco y diez años, y finalmente 13% menor a un año.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se puede decir que el hecho que sea una plantilla de personal relativamente joven y que la gran mayoría este ó ha estado en proceso de estudios universitarios y terciarios, contribuye a las afirmaciones manifestadas en las entrevistas de que la organización posee personal el cual puede adaptarse a los cambios estructurales y que poseen estudios los cuales pueden ser potenciados a través del crecimiento profesional, desarrollo y formaciones que plantea la reingeniería.

Recursos humanos (RRHH)

Se considera importante relevar el estado actual de la gestión de recursos humanos como así también analizar los procesos que afectan directa e indirectamente al objetivo del presente trabajo a los fines de determinar la viabilidad del proyecto de aplicación propuesto.

El área de RRHH está conformada de la siguiente manera:

- Responsable de RRHH, quien ocupa el puesto es Licenciado en Administración de Empresas; las experiencias laborales previas de esta

persona se relacionan con áreas administrativas (administración de personal) ó contables.

- Asistente de administración de personal, quien ocupa el puesto es estudiante de Administración de Empresas.
- Asistente de reclutamiento y selección de persona, quien lleva a cabo las funciones y responsabilidades de este puesto es Licenciada en Psicología, especializada en selección de personal por competencias.
- Asistente de desarrollo y motivación, quien ocupa el puesto es estudiante de Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta las entrevistas con el personal de RRHH se relevó que originariamente el área se encargaba principalmente de la administración de personal y de la selección externa, luego de la reestructuración, los objetivos del área cambiaron, y hoy se centra en el “desarrollo profesional de los integrantes (formación, planes de carrera, promociones internas) de la organización para poder llevar a cabo los nuevos objetivos planteados en el año 2009”, (Eta. Responsable de RRHH). En función de esto es que se reestructura el área incluyendo el puesto de desarrollo y motivación a los fines de conformar un equipo de recursos humanos interdisciplinario.

Teniendo en cuenta los diversos cambios, el área decide realizar un procedimiento general, el cual se asemeja en gran medida a una política macro de RRHH que incluye los objetivos generales del área, las principales ramas y sus respectivos propósitos. Sin embargo algunos procesos, principalmente los relacionados con el nuevo objetivo del área, aún no han sido totalmente desarrolladas, no obstante se implementan de manera informal y otras se encuentran en proceso de actualización.

Además también acompaña a este procedimiento general un diagrama de flujo (Anexo, p. 219) que se confeccionó a los fines exclusivamente de comprender los pasos a seguir para cumplir uno de los objetivos “desarrollo y formación profesional y personal de los participantes”, (Eta. Responsable de RRHH) en función de los cambios estructurales producidos por la reingeniería.

A continuación, se considera conveniente realizar una breve descripción y análisis de las secciones que conforman el procedimiento general:

Objetivos de recursos humanos:

- Lograr la cobertura de la totalidad de los puestos como así también alcanzar que la estructura organizacional se mantenga estable, es decir disminuir índices de rotación.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional a los integrantes que conforman a El CRC.
- Desarrollar a los integrantes de El CRC a través de planes de carrera y capacitaciones, teniendo en cuenta la gestión integral del área y la evaluación de las competencias de cada puesto y/ó área comparándolas con los ocupantes de los mismos.
- Lograr que el clima laboral sea el adecuado para generar óptimas condiciones laborales.
- Desarrollar el plan de motivación a los fines de lograr la satisfacción laboral del equipo de El CRC.

Subtemas del procedimiento

En la siguiente página se presentan de manera resumida las diferentes actividades que realiza el área de Recursos Humanos, los procesos que se deberían llevar a cabo, y el análisis correspondiente de acuerdo a su estado actual.

DESCRIPCIÓN DE ÍTEM	ANÁLISIS
<p>Actualizar el manual de puesto y las plantillas de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta el manual de competencias, cuando sea necesario, además de utilizar estas herramientas como base para el resto de los procedimientos del área. Es el primer ítem que se desarrolla en el procedimiento y el cual se encuentra en proceso de actualización en conjunto con el manual de competencias a los fines de poder alinear el resto de los procesos con estos manuales.</p> <p>En la entrevista con la responsable de RRHH y teniendo como base el diagrama de flujo general de RRHH manifestó este ítem se utiliza para comparar los perfiles contra los ocupantes de los puestos a los fines de determinar si se necesita nuevo personal (selección interna o externa) o diagramar capacitaciones.</p>	<p>Teniendo en cuenta que la estructura organizacional ha cambiado es de vital importancia la actualización del manual de puestos por competencias como así también el de las plantillas de evaluación de desempeño, de lo contrario habría procesos que se estarían manejando sin una base objetiva ó con descripciones de puestos que no reflejen la realidad, por ejemplo: reclutamiento y selección.</p> <p>Este sería un foco a trabajar, sin embargo la actualización se encuentra en la mitad del proceso, teniendo como objetivo finalizar en septiembre del 2010; además en función del análisis de los puestos ya actualizados se puede decir que posee una sencilla descripción de los campos, es sintética, flexible y sirve de base para definir al resto de los procedimientos del área de recursos humanos.</p>

<p><i>Estimar la demanda futura de RRHH de la organización, con el fin de generar planes que apoyen la estrategia de la organización además de cubrir las vacantes en tiempo y forma.</i></p> <p>Se manifiesta en la entrevista con el responsable de RRHH que en algunos casos de prioridad de selección interna (enunciado plasmado en función de los objetivos de la reingeniería), es necesario trabajar en conjunto con la dirección y gerencia general para determinar los puestos afectados a esta nueva política. Por ejemplo en los casos de responsables y asistentes de proyectos especiales.</p>	<p>En lo que respecta a la estimación de la demanda futura, el responsable de recursos humanos es quien planifica la misma, se basa principalmente en la nueva estructura organizacional como así también en posibles creaciones de vacantes, en el caso de que surgiera algún proyecto especial.</p> <p>Sin embargo requiere del soporte constante de la gerencia general en lo que respecta a movimientos internos, debido a que si bien se ha enunciado dentro de este procedimiento la prioridad de selección interna, no se ha determinado el contenido ni la aplicación de esta nueva política.</p>
<p><i>Establecer las estrategias adecuadas para reclutar, seleccionar, inducir y socializar a los recursos humanos necesarios es el tercer ítem desarrollado y se encuentra relacionado con el anterior.</i></p> <p>Es prioridad de la organización, de acuerdo a lo establecido a partir de la reingeniería, que se utilice la selección interna prioritariamente como medio para proveer personal ante una vacante.</p>	<p>Con respecto a los procesos de selección externa, inducción y sociabilización se encuentran desarrollados, sin embargo, y tal como se ha mencionado anteriormente, no tienen secciones que se amolden a la prioridad de selección interna que ha dispuesto la organización en el año 2009.</p>
<p><i>Utilizar la política de comunicación interna a los fines de asegurar el correcto flujo de información dentro de la organización. Si</i></p>	<p>Este es uno de los ítems que se encuentra desarrollado e implementado a partir de principios del presente año. Desde RRHH se</p>

<p>bien la política y los canales comunicacionales se encuentran desarrollados, aún existe personal reacio a llevarla a la práctica (principalmente el personal con más antigüedad), esto se pudo relevar en las entrevistas realizadas como así también en recomendaciones plasmadas en las encuestas de salida del personal.</p>	<p>está destinando tiempo y recursos en diferentes acciones de concientización, para lograr efectivamente el sistema de comunicación proyectado, y dejar de utilizar el modo de comunicación antiguo (comunicaciones descendentes, informales, mal uso de los canales disponibles, etc.).</p>
<p><i>Diseñar planes de desarrollo para el personal;</i> esta sección se encuentra en proceso de formalización, mientras tanto la aplicación de acciones que devienen de este ítem se implementan de manera informal.</p>	<p>En lo que respecta al desarrollo profesional de los integrantes se implementa de manera informal. En lo que respecta al plan de capacitación se encuentra en proceso de actualización, a los fines de detectar las prioridades de capacitación, que surgieron de la reingeniería, de manera formal y objetiva, apuntando al objetivo de crear planes de carreras, disminuir brechas entre puesto/persona, optimizar el desempeño laboral, entre otros.</p> <p>Un dato relacionado con la selección interna y las formaciones se refiere a que actualmente los mandos medios se encuentran en proceso de capacitación a los fines de disminuir las brechas que existen entre estas personas y los puestos que ocupan y poder de este modo gestionar el personal a cargo, cabe destacar</p>

	que la mayoría de estos integrantes fueron seleccionados mediante la aplicación de las promociones internas.
<i>Asegurar dentro de la política de recursos humanos el diseño de planes de motivación</i> , esta sección aún no ha sido desarrollada.	Es importante y sería un ítem a desarrollar para otro trabajo de grado. La principal causa analizada en las entrevistas de salida es la desmotivación por falta de posibilidades de crecimiento profesional y de reconocimiento a la labor diaria, de igual manera debería profundizarse aún más la investigación de esta variable para poder determinar un análisis más profundo y veraz de la motivación laboral en El CRC.
<i>Actualizar la política de compensaciones y beneficios para el personal</i> , esta acción se encuentra formalizada en gran medida y se ha implementado formalmente.	Este ítem se encuentra implementado, ya que inicialmente era uno de los principales objetivos de RRHH, es decir se puede afirmar que se encuentra estabilizado.
<i>Actualizar la política de conducta</i> , esta parte ha sido desarrollada e implementada.	El análisis es ídem al anterior ítem.

A continuación, y siguiendo como base los subsistemas de recursos humanos que plantea Martha Alles (2000), se puede visualizar el estado de estos según si se encuentran formalizados e implementados, en proceso de actualización, ó en proceso de formalización implementados de manera informal:



Fuente: Elaboración propia II en base al modelo presentado por Martha Alles (2000)

Rotación de personal

Se considera relevante determinar el porcentaje de rotación de personal y los principales motivos a los fines de ratificar las apreciaciones cualitativas relevadas en las entrevistas y encuestas respecto a que la rotación de personal es elevada y de este modo establecer acciones que contribuyan a disminuir la fuga de talentos en la organización. Además es importante recordar que el costo de la rotación de personal es alto porque

comprende los gastos de reclutamiento, selección, apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nomina, inversión en formaciones, etc.

A partir de la reestructuración aumentó la rotación de personal, hecho que se afirmó desde RRHH en las entrevistas realizadas, sin embargo el valor de este índice en la empresa nunca había sido calculado. Por lo cual se considera oportuno calcular el índice de rotación de personal (IRP) en función de los últimos seis meses, considerando para dicho cálculo el período de tiempo que abarca desde el comienzo de la reingeniería hasta la actualidad.

En función de esto y con el fin de determinar el IRP se recolectó la cantidad de admisiones, desvinculaciones y promedio de trabajadores en los últimos seis meses (diciembre de 2009 hasta mayo inclusive de 2010). A partir de los datos obtenidos se puede determinar que el valor del IRP es de 34,61%, lo cual justifica lo mencionado en las entrevistas referido al hecho que la organización se caracteriza actualmente por un alto IRP.

Respecto de las desvinculaciones de los empleados de la empresa se puede decir que del 100% (cien por ciento) se detecto que el 82% (ochenta y dos por ciento) corresponde a renunciaciones, las cuales se dieron principalmente en los meses de marzo y abril de 2010, momento en que se comenzó a reestructurar la empresa y a ocupar las primeras vacantes de manera interna. Finalmente, el 18% (dieciocho por ciento) restante se debió, por un lado a despido sin causa justificada, representando esto un 9% (nueve por ciento), y por otro lado a la finalización de contratos de plazo fijo, representando esto el otro 9% (nueve por ciento).

Es elemental además analizar las principales causas de una elevada rotación de personal, de lo contrario el porcentaje de IRP podría ser interpretado de diversas maneras, es por ello que a continuación se analizan brevemente las entrevistas de salidas de los últimos seis meses.

Entrevistas de salida

En primera instancia, y en función del análisis de las veintidós entrevistas de salida, se presentan en la siguiente página un grafico con los principales motivos de salida del personal.



Fuente: Elaboración propia III

En segunda instancia y a los fines de complementar los principales motivos de las desvinculaciones analizadas se considera oportuno mencionar que la mayoría indica cuatro factores que afectaron a la desmotivación y a la necesidad de cambio:

- Empresa: desorganización en la empresa en los últimos meses, lo que produjo disconformidades profesionales y personales principalmente debido a la diversificación de tareas y responsabilidades sin tiempo de adaptación.

Además estas personas también mencionan que consideran que se ha cumplido un ciclo y necesitan vivir experiencias laborales diferentes ya que sienten que en El CRC ha culminado su etapa de aprendizaje y profesionalización.

- Desarrollo: la mayoría manifiestan inequitativas posibilidades de crecimiento en la organización. Es decir, con respecto a las posibilidades de ascenso, desarrollo y capacitación, la mayoría de estas personas (54%) indican insatisfacción ya que mencionan que este tipo de posibilidades se encuentran dirigidas para solo un número reducido de personal.
- Puesto: algunos manifiestan que las responsabilidades, capacidades y salario se encuentran en desacuerdo.
- Reconocimiento: con respecto al reconocimiento por el trabajo realizado, la mitad de los ex empleados (50%) indican insatisfacción en esta variable ya que pocas veces tuvieron un feedback por parte de la organización y de sus superiores inmediatos respecto al esfuerzo y dedicación realizada.

También, y según lo relevado en las entrevistas realizadas, la inexistencia de la comunicación formal de la primera etapa del proceso de reingeniería y su impacto en la empresa (posibilidades a mediano plazo de crecimiento organizacional, capacitaciones, planes de carrera, etc.) puede haber influido en las renuncias de la gran mayoría de las personas debido a que no pudieron visualizar las ventajas que traía aparejada la reestructuración. “Es lógico pensar que algunos empleados se vieron inmersos en un proceso del cual no formaban parte o no se sentían identificados con el mismo, impregnados de incertidumbre e inestabilidad, tendieran a buscar otras oportunidades en el mercado que les dieran mayor seguridad”, (Eta. Asistente de administración de personal).

A pesar de todo esto y teniendo en cuenta las entrevistas de salidas analizadas, es importante aclarar, según manifestó el gerente general, que algunas de las renuncias (porcentaje minoritario) permitieron la ida de personal que no aportaba de forma significativa a la empresa, con lo cual la reingeniería posibilitó, en algún punto, sostener al personal que puede proyectar tanto la empresa como a ellos mismos, en un futuro a mediano o largo plazo, más allá de los cambios que en la actualidad se están realizando.

Finalmente es importante hacer mención de manera general que en algunas entrevistas de salida se sugiere en los comentarios finales que la organización fomente planes de carrera, promociones internas, desarrollo y formaciones para todo el personal de El CRC ya que cuenta con personal valioso, capaz de comprender los nuevos objetivos organizacionales.

Selección interna

Antes de comenzar a describir y analizar esta variable, es importante recordar de que la selección interna consiste en ofertar un puesto vacante a personas que ya forman parte de la plantilla de la organización, con el fin de ofrecer promociones y/o transferencias horizontales/verticales/diagonales, trabajando en conjunto con los planes ó políticas de carrera y/o sucesión dirigido al personal de la empresa. Generalmente es conveniente apoyar los planes y políticas con las herramientas adecuadas, como ser evaluaciones de potencial, evaluaciones de desempeño, assesment center, psicotécnicos, pruebas técnicas, etc., con el propósito de poder evaluar e identificar objetivamente talentos internos dentro de la organización.

Antiguamente, en la organización El CRC, ante cualquier tipo de vacante se utilizaba la selección externa, esto es contrario a la actualidad donde existe el objetivo de que las vacantes jerárquicas o estratégicas sean cubiertas de manera interna, y en caso de que los perfiles de los integrantes no cubran los requisitos para el cargo se procede a las fuentes de reclutamiento externas. Tal como se mencionó anteriormente, esta decisión de prioridad interna se estableció en Enero del 2010, la misma se encuentra plasmada dentro de las políticas procedimentales de recursos humanos y de la política de contratación de personal.

A continuación se describen cuatro puntos importantes a tener en cuenta antes de analizar el proceso que se implementa:

- Importancia actual de la selección interna: según lo manifestado por el responsable de recursos humanos, la selección interna es clave porque se apuesta a desarrollar al personal de la organización, con el fin de que

puedan adquirir mayor experiencia y así asumir mayores responsabilidades. “Además existen vacantes las cuales requieren de conocimiento previo de la organización, es por ello que se ha comenzado a aplicar la selección interna a los fines de reasignar personas en función de sus capacidades, por lo cual al abrirse una vacante lo primero que se hace es ver internamente como se la puede cubrir” (Eta. Responsable de RRHH). Por otro lado, el responsable de RRHH también manifiesta que hay situaciones en las cuáles la búsqueda es paralela, debido a que pueden existir posibles candidatos internos pero RRHH no se encuentra seguro de esto.

- Proceso informal de selección interna: existe un procedimiento de selección de personal que tiene en cuenta el criterio externo, sin embargo este no se amolda a la selección de personal para búsquedas internas, por lo cual en este momento se está implementando esta técnica de manera informal. Las personas entrevistadas manifiestan que algunas vacantes que se producen desde Enero son evaluadas por el responsable de recursos humanos, gerencia general y superior inmediato con el fin de cubrirlas internamente, en estos casos éstas personas deciden llevar a cabo la selección interna si perciben que la vacante ofrece crecimiento profesional, la mayoría de los casos hasta el momento están vinculados con ascensos jerárquicos.
- Fuentes de reclutamiento: en lo que concierne a las fuentes de reclutamiento interno utilizadas se comenzó con el relevamiento y registro en una planilla de Excel de los curriculums vitales actualizados de los integrantes de la organización con el fin de evaluar su perfil y crecimiento profesional desde el ingreso a la organización. Ésta fuente fue abandonada debido a la falta de respuestas por parte de los trabajadores y tiempo de los integrantes del área de recursos humanos para promover dicha acción. También otra de las fuentes de reclutamiento interno que se utilizan son las entrevistas para evaluar la potencialidad de algunos de los integrantes, esto es llevado a cabo por el responsable del área de recursos humanos.

Finalmente el responsable de recursos humanos manifiesta que también se utiliza como fuente de reclutamiento a las evaluaciones de desempeño más actualizadas de la persona a considerar.

- Percepción del responsable de recursos humanos acerca de las causas que justifican los movimientos internos en los últimos seis meses: la principal causa que manifiesta es la reingeniería, es decir los cambios estructurales que se han producido. Además menciona que frente a la evolución del organigrama hubo áreas que necesitaban con urgencia de un jefe/responsable/coordinador que lidere estas áreas ó los proyectos nuevos, entonces se eligió a integrantes de la organización para que ocupen esos puestos, la elección fue en base a la antigüedad, al desempeño y al compromiso con El CRC. También manifiesta que existieron disoluciones de áreas por lo cual se tuvieron que realizar algunas transferencia horizontales, las cuales fueron evaluadas en función de la percepción de recursos humanos y finalmente en algunos casos se desvinculo al personal afectado por los cambios.

Aquí el responsable de recursos humanos menciona la importancia de la formalización, comunicación e implementación de estrategias que apunten a la retención de talentos de la organización, ya que al ser un cambio brusco existen integrantes que por su antigüedad acompañan dicho proyecto con compromiso absoluto y como algo natural, sin embargo otros prefieren seguir su camino profesional en otra organización debido a la insatisfacción laboral y desmotivación que les genera la incertidumbre de esta reingeniería, perdiendo de este modo capital intelectual, conocimientos, capacidades, habilidades, competencias, valores y talentos potenciales para llevar con éxito la filosofía organizacional.

En segunda instancia tomando como base la entrevista con el responsable de recursos humanos y con el fin de explicar de qué manera se lleva a cabo la selección interna en la organización se puede decir que:

- Tiempo del proceso: según lo relevado en la entrevista con el responsable de recursos humanos, la duración del proceso varía de una a dos semanas, esto depende de la urgencia de cubrir la vacante, sin embargo remarca que el proceso no lleva más de dos semanas en general, ya que existe un conocimiento mutuo de la persona y de la organización por parte de esta. En función de lo manifestado acerca de la urgencia de cubrir vacantes, se consultó al responsable de RRHH si esta prisa había afectado a los resultados posteriores y el mismo manifestó que “ha dado buenos y malos resultados, y de los malos aprendieron que no siempre se pueden apurar procesos, ya que muchas veces entra en juego la subjetividad de las personas que evalúan el perfil del posible candidato, lo cual en algunos casos llevo a que se seleccione a la persona equivocada” (Eta. Responsable de RRHH).
- Formas de implementación de la selección interna: el proceso se implementa de dos formas, una de las maneras utilizadas es la “identificación de talentos” a través de entrevistas que realiza aleatoriamente el responsable de recursos humanos con distintos integrantes, y en el caso de detectar potencialidad en algunas personas se analizan sus perfiles con el superior inmediato y gerencia general para tenerlos en cuenta frente alguna vacante interna. Estas entrevistas no se registran ni cumplen ningún orden lógico preestablecido para llevarlas a cabo, además tampoco tienen en cuenta la visión de un tercero especialista en el tema ajeno a la organización.
La segunda manera utilizada es el job posting, esta se llevó a cabo una sola vez en el proceso de selección interna, sin embargo se manifiesta el interés de continuar utilizándola. El proceso incluye la publicación de la vacante

abierta, utilizando como canal de comunicación a las carteleras de la organización, luego se realiza la preselección de los integrantes postulados, y en algunos casos se consideran las evaluaciones de desempeño de estas personas preseleccionadas. Luego de estas valoraciones se lleva a cabo una entrevista grupal con el fin de situar a las personas ante un problema y visualizar de qué modo lo resuelven, esta instancia se encuentra a cargo del responsable de recursos humanos.

- Periodo de prueba: una vez que la persona es seleccionada para enfrentar el puesto objetivo, indistintamente de la manera que se llevó a cabo la selección interna, comienza un periodo de prueba que dura tres meses, conocido en la organización como periodo “on training”. En dicho periodo se realizan ocasionalmente entrevistas con el superior inmediato, gerencia general y/o responsable de recursos humanos, a los fines de realizar el seguimiento de la persona. Finalizado el periodo de prueba en algunos casos se realiza la evaluación de desempeño, esto queda a criterio de cada responsable inmediato, y en la mayoría de los casos se debe completar una planilla con determinados puntos que determina el responsable de recursos humanos a los fines de dejar asentado la evolución de la persona en el puesto y decidir si es confirmada o no en el cargo. En el caso de que se ratifique en el puesto, se aumenta el salario y se comunica por mail a sus compañeros la promoción de esta persona. Cuando la situación anterior no sucede, se puede optar por la continuación dentro de la empresa con la posición antigua, asignarle un nuevo puesto ó por el despido.

En algunos casos, manifiesta el responsable de recursos humanos, que no se realizó el proceso antes mencionado referido a la finalización del periodo on training. Esto se debió principalmente a falencias en el registro del vencimiento del periodo de prueba, quedando la persona confirmada en el

puesto automáticamente, sin realizar la evaluación de desempeño y la comunicación formal a todo el personal.

- Finalmente es importante mencionar según lo relevado en la entrevista que solo se realizaron capacitaciones a aquellas personas que fueron elegidas por “urgencia” del organigrama, y que una vez que se había afectado a la persona al puesto se detectó la falencia de capacidades, falta de herramientas o conocimientos para desempeñarse eficazmente. “De todos los casos en que se dio esta situación, hubo dos empleados que no se adaptaron al cargo a pesar de las capacitaciones, y tampoco podían volver a su puesto antiguo, por lo cual se tomó la decisión de desvincularlos de la organización” (Eta. Responsable de RRHH).

Luego de lo comentado anteriormente, se consultó si la inversión para estas capacitaciones estaba planificada, ya sea porque se había elegido a la persona por “urgencia” o por que la persona no se adaptaba al puesto, frente a esto el responsable de recursos humanos manifiesta que “cuando existe la posibilidad que internamente alguien pueda cubrir un puesto, es porque se le ve el potencial, aunque esto puede ser subjetivo en algunos casos. Frente a esto se tuvo que realizar este tipo de inversiones, las cuales no estaban planificadas, ya sea porque la persona no contaba con las competencias que se creía que tenía ó porque el puesto sufrió modificaciones luego de seleccionada la persona”, (Eta. Responsable de RRHH).

En tercera instancia es importante describir una parte de la entrevista con el responsable de recursos humanos a los fines de diagnosticar más adelante el impacto de la implementación de la selección interna estos últimos seis meses en los resultados organizacionales:

- El responsable de recursos humanos manifiesta en las entrevistas que de 10 personas seleccionadas internamente, 7 se adecuaron a los puestos. De

estas 7 personas, 3 se adecuaron efectivamente en los puestos y las otras requirieron de 5 ó 6 meses de adaptación como así también de formaciones que aún se les sigue brindado, a los fines de lograr los resultados que se pretende de esos puestos.

- Algunas personas no se adaptaron a las nuevas responsabilidades por lo cual eligieron renunciar. También existieron los casos de despidos, sin embargo se manifiesta que fueron los menos (de acuerdo a lo relevado por la documentación facilitada fueron dos casos).
- En función de la relación numérica que indica el responsable de recursos humanos, se consulta como cree que repercute en el personal estos cambios: “la urgencia de cubrir vacantes creo que puede estar generando una sensación de desprolijidad e incertidumbre afectando a los desempeños de algunas personas, debido a la mala predisposición ó malestar que sienten. Por ejemplo hace unos pocos días en un área comercial se generó una vacante por lo cual se eligió utilizar la rotación directa de un miembro del equipo, esto se dio sin una evaluación formal por lo cual creemos que puede haber generado ruido esta decisión, encima aún no ha sido comunicada formalmente”, (Eta. Responsable de RRHH).
- También se consulta al entrevistado acerca de que si la selección interna requiere de la intervención constante de la gerencia general, es posible que esto genere sobrecarga en las tareas de este gerente: el responsable de recursos humanos responde, “en algunos casos sí, pero aún no tenemos definido claramente las vacantes que deben ser cubiertas si o si con la selección interna. Además venimos trabajando de mano de la gerencia para tratar de alinearnos y organizarnos, sin embargo esta dependencia actualmente se está trabajando mediante una capacitación dirigida a mandos (medios) a los fines de trabajar la autonomía, iniciativa, flexibilidad, comunicación, trabajo en equipo, etc.”, (Eta. Responsable de RRHH).

- Finalmente se considera oportuno mencionar la visión del instructor de la capacitación antes mencionada, esta persona considera que es importante trabajar competencias de mandos medios/jerárquicos en aquellas personas que se las considere con potencial para crecer organizacionalmente, sin embargo manifiesta que es importante que El CRC se plantee de qué modo se selecciona a estas personas para los puestos jerárquicos, ya que la voluntad y el esfuerzo de estas personas no es suficiente para lograr lo que se pretende de los nuevos puestos. Sin embargo luego de esta manifestación aclara que la mayoría de los casos con más o menos tiempo han podido adaptarse a sus nuevas funciones, sin embargo algunos casos de integrantes que se encuentran desempeñando sus nuevas funciones en los nuevos puestos, no cuentan con las capacidades, habilidades y competencia que requiere el puesto, por lo cual en esos casos el trabajo de capacitación debe ser más intenso.

Finalmente, se considera oportuno describir los datos obtenidos del análisis de la encuesta aplicada a todo el personal de El CRC (Anexo, p. 211), relacionados a la variable selección interna:

- La mayoría (61%) de los integrantes conocen el proceso de selección para búsquedas internas y este conocimiento se debe principalmente a la información brindada por el área de recursos humanos.
- La mayoría (77%) manifiesta que no se realiza una comunicación clara sobre las vacantes internas, como así tampoco de los resultados de los procesos de selección.
- La mayoría (64%) de los integrantes manifiestan que si bien se encuentran aplicando los conocimientos adquiridos en sus estudios, siempre (42%) ó casi siempre (22%) consideran que podrían asumir otras tareas dentro de la organización, lo que se podría relacionar con ideas de proyección en la empresa.

- A pesar que no existe una planificación formal sobre las oportunidades profesionales dentro de El CRC, la mayoría (67%) de los integrantes manifiesta que la organización aporta al desarrollo profesional, siendo las principales justificaciones: adquisición de la primera experiencia laboral formal, adquisición de conocimientos internacionales e interculturales, fluidez del idioma inglés.

Se cree importante mencionar que casi la mitad de los que respondieron afirmativamente a que la organización le aporta a su plan de carrera profesional, hacen mención de algunas frases que sería interesantes tener en cuenta:

1. La organización se encuentra en un periodo en el cual se está trabajando para conseguir parámetros de profesionalidad y calidad y es importante por lo tanto que los procesos/políticas/planes generados en consecuencia por el cambio organizacional sean implementados y comunicados de manera correcta, y también que sean respetados por aquellas personas que poseen mayor antigüedad en la misma.
2. La organización debería comenzar a desarrollar políticas de desarrollo y formación formales para el equipo humano con el que cuenta, contribuyendo de esta manera, a desarrollar y fomentar el capital intelectual y los valores que poseen los integrantes que la conforman.

Encuesta de clima

La encuesta de clima fue aplicada en Agosto de 2009, no respondió la totalidad de los integrantes, es por ello que los resultados arrojados representan el 37% (treinta y siete por ciento) de la población del presente trabajo. También es importante tener en cuenta que la encuesta se aplicó cuando los cambios en la estructura organizacional estaban comenzando.

La encuesta está conformada por varias preguntas las cuales hacen referencia a nueve campos evaluados, a continuación luego de la lectura y análisis de las respuestas de manera general se puede resumir lo siguiente:

- Percepción acerca de la organización: según los datos numéricos recolectados, existe una buena imagen de la institución, y de la trayectoria internacional, sin embargo hay un aspecto a mejorar que es el de fomentar el sentido de pertenencia organizacional.
- Posibilidades de trabajar autónomamente, con iniciativa y creatividad: según los datos arrojados la mayoría (65%) coincide que casi siempre pueden trabajar bajo este aspecto. Actualmente la gran mayoría de personas buscan la satisfacción laboral, el hecho de que una organización haga participar a sus empleados mediante la autonomía, iniciativa y creatividad en las labores diarias es una fortaleza que se ve reflejado en los objetivos organizacionales como así también en los propósitos profesionales y personales de los colaboradores.
- Relación con compañeros de trabajo: según los datos numéricos, la mayoría (70%) considera que hay posibilidades de trabajar en equipo, y que en general las relaciones interpersonales dentro de la organización son amigables y cordiales. Lo cual puede ser considerada como una fortaleza que la organización debe mantener.
- Relación con superiores y/o jefes: la mayoría (74%) no evidencia inconvenientes en cuanto a la comunicación vertical, un porcentaje minoritario (20%) evidencia algunas discordancias respecto a la

comunicación con la Dirección. Dato importante a recalcar ya que fue mencionado también en las entrevistas con el responsable de recursos humanos y la persona que desempeña el puesto de administración de personal.

- Relación con el Puesto de trabajo: en su mayoría las respuestas coinciden en que hay relación entre la profesión elegida y el puesto ocupado en la organización. El hecho de que un colaborador pueda llevar a la práctica su profesión es una de las ventajas que se puede visualizar en El CRC. Sin embargo es importante que esta variable no se transforme en una de sus desventajas ya que existen un porcentaje minoritario que representa disconformidad en lo que respecta al enriquecimiento de los puestos.
- Reconocimiento del trabajo propio: en el cual no se observan según los datos numéricos insatisfacciones, sin embargo tampoco se evidencia que la mayoría considere a este aspecto como de satisfacción. Este dato se puede relacionar y complementar con una de las principales causas de rotación de personal manifestadas por el personal en las entrevistas de salida. El reconocimiento monetario es importante, sin embargo el reconocimiento verbal a la persona como así también la concordancia con su desarrollo profesional dentro de la organización son también esenciales para retener personal que se adecua a las necesidades organizacionales.
- Comunicación: la mayoría destaca la falta de uso de los canales de comunicación descendente y horizontal y/o inter áreas, y falta de claridad en la información sobre enfoque y proyección de la organización. Al mismo tiempo se puede visualizar una disconformidad en lo que respecta a la comunicación de los procedimientos existentes en la organización. Esto también fue destacado en las tres entrevistas realizadas.

Se encuentran discordancias entre los resultados numéricos obtenidos y el análisis de comentarios y sugerencias de algunas variables de la encuesta de clima:

- Desarrollo y capacitación: la mayoría (62%) sugiere retener el capital intelectual de la organización y ofrecer posibilidades de crecimiento profesional a toda la plantilla. Como resultado del análisis realizado se destaca que no se han realizado acciones en la organización, previas al proyecto de reingeniería, orientados al desarrollo de carrera.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: la mayoría (66%) sugiere que la organización fomente actividades que fortalezcan la cultura organizacional.

Luego de analizar la encuesta de clima en rasgos generales, se considera oportuno analizar específicamente una pregunta de la encuesta de clima:

Posibilidades reales de movilidad interna en la organización

La pregunta que se realizó en relación a este aspecto es: “¿Considera usted que existen posibilidades de movilidad interna en la organización?”, las variables utilizadas son: si; si pero con algún matiz; si/no depende; no pero con algún matiz; y no aplica.

A continuación se puede visualizar un gráfico con los valores arrojados en función de las respuestas del personal de El CRC a la pregunta antes mencionada.

Los valores arrojados en función de la pregunta se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: Encuesta de clima EI, 2009

A partir de los datos anteriormente especificados, la mayoría (69%, sesenta y nueve por ciento) de los integrantes no considera ó tiene dudas de que existan posibilidades reales de movilidad interna en la organización. Esta pregunta se aplicó en agosto del 2009, por lo cual los cambios organizacionales aún no habían sido radicales, lo que puede inferirse entonces es que el hecho de que la mayoría de los integrantes no consideren reales las posibilidades de movilidad interna sea una realidad de la empresa que se vio afectada aún más con la reingeniería organizacional. En alguna medida esto puede llegar a influir en el número de rotaciones como así también, y de manera negativa, en el sentido de pertenencia organizacional, ya que cualquier colaborador en una organización busca posibilidades de desarrollo, si no las encuentra no dudara en abandonar a la organización ante una posibilidad mejor.

Si se relaciona lo mencionado en las entrevistas con esta pregunta, se puede decir que uno de los propósitos de la reingeniería es lograr resultados orientados a la excelencia que conlleven un sólido posicionamiento internacional, sin embargo también se ha recalcado el hecho de que con la restructuración podrá profesionalizarse de manera completa la organización, como así también brindar oportunidades de participación en proyectos y de desarrollo profesional y personal para los colaboradores de EI; esto representa una visión favorable para el personal de la organización investigada, lo cual no ha sido comunicado formalmente todavía.

CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA

En función del análisis realizado hasta el momento se considera relevante exponer brevemente las fortalezas y debilidades detectadas en la organización investigada, con el fin de poder determinar y evaluar aquellos puntos en los que El CRC requiere una intervención, y que se podrán constituir como objeto de la propuesta a desarrollar.

Para comenzar con estas conclusiones, es necesario mencionar el proceso de reingeniería que vive la empresa, ya que es por esto que actualmente surgen diferentes necesidades relacionadas a los recursos humanos. Si bien muchos aspectos de este proceso pueden haber sido manejados de manera deficiente, una de las principales ventajas que reportó esta situación se relaciona a la mejora en la comunicación entre los niveles jerárquicos, logrando una mayor participación entre los diferentes niveles.

Otro factor a tener en cuenta, respecto del proceso de reingeniería, es que hubo muchas pérdidas de recursos humanos (por renuncia o desvinculación de la empresa), y los que continúan son los que presentan mayor capacidad de adaptación al contexto actual de cambio e incertidumbre y pueden visualizar la proyección de la empresa, lo que denota que están alineados con la filosofía, misión y visión de la misma. El hecho de que el personal este compuesto principalmente por estudiantes avanzados o jóvenes profesionales, con mayor capacidad de adaptación por la generación a la que pertenecen, ayuda a que la empresa pueda generar una proyección a mediano y largo plazo en lo que respecta a las carreras laborales dentro de la organización.

Esto último, la planificación de carreras laborales a corto, mediano y largo plazo, es reconocido como una necesidad tanto por el área de recursos humanos como por parte de la gerencia general, siendo este un foco de acción importante para aquellos que trabajan en el área de recursos humanos. Sin embargo, ante otras necesidades que presenta el proceso de reingeniería, esta no sería prioritaria ya que la organización como sistema no se encuentra preparada para enfrentar eficientemente los planes de carrera, asimismo hoy el área de recursos humanos tampoco se encuentra preparada ni organizada a nivel estratégico para aplicar efectivamente el diseño de planes de carrera

principalmente porque el organigrama aún no se encuentra totalmente estabilizado y las formaciones desarrolladas atacan los problemas del día a día.

Por otro lado, la comunicación del proceso de reingeniería no fue adecuada, al igual que la utilización de los canales formales de comunicación, lo que se presenta como una de las principales desventajas de la situación actual de la empresa, ya que afectó la dinámica laboral, generando inseguridad, inestabilidad e incertidumbre para los empleados. Por lo cual, la mejora de la comunicación, la formalización de canales y la capacitación en la utilización de los mismos, es una necesidad que presenta el proceso de cambio. Sin embargo, actualmente se ha diseñado el proyecto comunicacional, y ya se encuentra en proceso de implementación.

Respecto del área de recursos humanos, es importante hacer mención de que algunos procesos no se encuentran formalizados, lo que implica que muchas veces las decisiones se tomen en base a datos o percepciones subjetivas, principalmente en lo que refiere al desarrollo de los recursos humanos. Las políticas formalizadas del área contemplan lo que es la administración y la selección externa de los recursos humanos, y estas no presentan falencias graves; por otro lado, las políticas relacionadas a la gestión y el desarrollo de personal, se encuentran en estado de desarrollo y formalización, sin embargo estos procesos son llevados a cabo de manera informal, lo que implica la aparición de problemas a nivel de toda la empresa.

Un caso en particular relacionado a esto es la selección interna de personal, ya que la política se encuentra considerada dentro del proceso de reingeniería, sin embargo las personas afectadas son seleccionadas “a dedo”, o sea, en función de la decisión que toma el personal de recursos humanos y/o la gerencia general, muchas veces sin tener en cuenta las evaluaciones de desempeño, formales o no, que pueden apoyar estas acciones, como así tampoco se tiene en cuenta la posibilidad de que participe personal vinculado al empleado afectado (jefe directo, compañeros, personal a cargo, etc.), ni profesionales ajenos a la organización con el fin de brindar una mirada objetiva a las acciones de formación y desarrollo brindadas a los colaboradores de la empresa.

Respecto de las políticas de selección, el proceso que actualmente se encuentra diseñado y formalizado, es el de selección externa. Si bien en algunos puntos puede coincidir con el de selección interna, es necesario realizar un reajuste del mismo en función de la documentación de la empresa, y del objetivo de retención de talento, abriendo posibilidades de formalizar a largo plazo políticas de desarrollo de recursos humanos.

En relación a esto, la política de ascenso o desarrollo de carrera profesional dentro de la empresa está muy asociada a lo que es el crecimiento vertical, actualmente no se considera la posibilidad de incluir movimientos horizontales o diagonales, enriquecimiento de puesto para aquellas personas que su desempeño lo amerite, capacitaciones especializadas, etc. Y por otro lado, el hecho de que éste proceso tampoco este formalizado, induce a que se incurra en subjetividades al momento de seleccionar internamente personal para ocupar las vacantes.

Todo esto acarrea otro tipo de problemas a la organización, referido principalmente a la inversión de capital económico, humano y de tiempo, en procesos ineficientes, que no garantizan los resultados que se pretenden.

Es importante considerar que una de las mayores fortalezas del proceso de reingeniería para el área de recursos humanos, es que este implica la priorización de la selección interna ante una vacante, para lo cual se establecieron parámetros para comenzar con la política de promoción interna y con ello se definió que se utilizará la selección interna como prioridad, siempre y cuando el puesto ofrezca oportunidades de crecimiento profesional y existiese un integrante potencial para cubrirla. A pesar de esto, no existe una delimitación de que entiende El CRC por crecimiento profesional, y que acciones concretas se relacionan a esto, lo que no facilita la proyección de la empresa para sus empleados, como así tampoco la proyección del empleado en la empresa.

La falta de formalidad en los procesos del área y en las políticas relacionadas, como se mencionó anteriormente, provoca la implementación informal, lo cual se presenta como la tercera necesidad importante en este proceso: la formalización de política, procedimientos, instructivos y planillas, entre otros, en relación a la selección interna.

Finalmente, la carencia de formalidad en los procesos de recursos humanos, acarrea la cuarta necesidad importante para la empresa en este proceso de reingeniería: la retención de personal capacitado y la disminución de la tasa de rotación de personal, debido principalmente a los índices de desmotivación relevados en las entrevistas de salidas, considerando que la principal causa de esto se basa en la comunicación deficiente del proceso de cambio que vive la empresa, la falta de herramientas para proyectarse internamente en planes de carreras, la visión que posee el personal de “Empresa Escuela” de El CRC, como así también la falta de programas motivacionales y de incentivos por parte de esta última.

Concluyendo, del análisis realizado, se detectaron cuatro necesidades importantes sobre las cuales se podría accionar. Una de ellas se relaciona a los canales comunicacionales, su formalización y la capacitación a los empleados para su utilización, sin embargo actualmente se está desarrollando como parte del proceso de reingeniería las acciones necesarias en éste punto. La segunda se relaciona a los planes motivacionales, que ayudan a la retención de talentos y a mejorar el clima laboral, sin embargo se considera que para poder accionar con un plan motivacional eficiente, y lograr el éxito en su implementación a largo plazo, es necesario que recursos humanos, como área, se organice y formalice aquellos procesos que permitan evaluar y retener el capital humano que actualmente posee El CRC.

Entonces, para contribuir con la formalización del área, es necesario actuar sobre la tercer y cuarta necesidad, es decir, sobre los planes de carrera o el proceso de selección interna, ambos procesos se llevan actualmente de manera informal y bajo criterios subjetivos, sin planificación ni elaboración de metas a corto, mediano o largo plazo, y se encuentran íntimamente relacionados.

Si se consideran ambas posibilidades, y estableciendo un criterio de crecimiento alineado al proceso de reingeniería, es necesario antes de planificar un proceso de carrera para los empleados, desarrollar, formalizar y estandarizar un proceso de selección interna, que garantice la eficacia y eficiencia en la detección de vacantes, la reubicación de personal idóneo en cada puesto, y el proceso de inducción y seguimiento al puesto.

Este mismo proceso de selección permitirá a corto plazo cubrir las vacantes que surgen de manera urgente a partir del rediseño del organigrama, ya que es necesaria la conformación de las nuevas áreas. Y por otro lado, sentará las bases para la ampliación de puestos, el enriquecimiento de puestos, las promociones internas y los planes de carrera, todo lo cual se encuentra plasmado en la nueva política de recursos humanos y en las necesidades que devienen de la reingeniería organizacional.

Este es el punto de partida, para la propuesta que se pretende desarrollar en el presente trabajo. Considerando que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de reingeniería o reestructuración empresarial, es el momento en que se facilita la formalización de procesos, su estandarización y elaboración cuidadosa. Cuando una organización se encuentra en periodos de cambios, estos deben ser aprovechados al máximo, ya que después de un cierto tiempo cuando la estabilidad reine, será difícil implantar nuevas acciones o políticas que, por un lado, acompañen a lo ya establecido, y por el otro, no generen resistencia tanto por parte de los empleados como del personal jerárquico. Es importante que la formalización de los procesos se dé de manera global y no que sean elementos aislados. En EI se refleja la intención de realizar cambios que tengan todos una sola visión compartida, por lo cual se tendrá en cuenta para la propuesta incluir los nuevos objetivos de desarrollo profesional diseñados para el área de recursos humanos.

A modo de resumen, a continuación se presentan las principales fortalezas y debilidades de la empresa, que puedan favorecer o no el proceso que se pretende diseñar, y donde quedan plasmadas las principales necesidades de EI CRC.

Fortalezas

- + Reestructuración del organigrama acorde al desarrollo organizacional: en función de esto se han generado vacantes, la mayoría de estas son llamadas por EI CRC como “jerárquicas o estratégicas”, frente a estas vacantes abiertas se prioriza la promoción interna a los fines de ofrecer crecimiento profesional a sus

integrantes como así también seleccionar al personal que conozca y comprenda la dinámica de la organización. Además se manifiesta también la intención de utilizar la selección interna frente a proyectos especiales, los cuales pueden generar vacantes permanentes o temporales.

- + Reingeniería: la reingeniería posee como uno de sus objetivos la profesionalización de la organización, por lo cual incluye a los integrantes de El CRC, y lo cual acarrea también el propósito de objetividad en las decisiones con el fin de obtener los resultados planificados.
- + Proceso de cambio: el proceso de cambio por el cual se encuentra atravesando la organización induce y facilita la formalización de procesos, su estandarización y elaboración cuidadosa, en función de los nuevos estándares.
- + Cambio de mentalidad en alta dirección: orientado a lograr un mayor aprovechamiento de los propios talentos en la empresa al plantear la necesidad de ofrecer posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- + Comunicación bilateral: **el proceso de reingeniería trajo aparejado mejoras en la comunicación entre los niveles jerárquicos, mayor participación entre los diferentes niveles (principalmente los primeros cuatro niveles): a partir de la reingeniería se diseñó un nuevo organigrama que permite que las decisiones sean debatidas y participadas por el director, gerentes, jefes, responsables y en algunos casos coordinadores.**
- + Objetivos del área de RRHH: actualmente, y en función de los cambios producidos en la reingeniería, los objetivos del área de RRHH no son solamente administrar y reclutar externamente sino que se centran en el desarrollo profesional y personal de la plantilla que compone la organización.
- + Prioridad de movilidad interna: frente a los nuevos objetivos del área de RRHH, actualmente la empresa prioriza desde sus políticas de contratación la realización de selección interna ante una vacante, especialmente aquellas que ofrecen oportunidades de crecimiento profesional. Si bien esto se encuentra en el manual de contratación, todavía no se ha implementado y/o comunicado

formalmente en la empresa. Sin embargo antes de que sea comunicado a todo el personal la prioridad de selección interna, es importante tener en cuenta que este proceso y oportunidad debería encontrarse acompañado con la planificación adecuada para no generar falsas expectativas, como así también dar a conocer de manera clara y objetiva las posibilidades que implica la reingeniería.

- + Manual de puestos - Evaluaciones de desempeño: el manual de descripción de puesto y la gestión de desempeño se encuentran en proceso de desarrollo y actualización teniendo en cuenta el manual por competencias de El CRC, por lo cual se puede decir que esto es una fortaleza ya que frente a los cambios estructurales producidos sería poco viable la formalización del proceso de selección interna sin estos instrumentos.
- + Plantilla de personal compuesta por personal joven, estudiantes universitarios o jóvenes profesionales: la edad promedio del personal es de 29 años, es un personal formado en diferentes carreras, y que por sus características presenta mayor adaptabilidad a las circunstancias del entorno de la empresa y que por sus estudios pueden ser potenciados a través del crecimiento profesional, desarrollo y formaciones que plantea la reingeniería.
- + El personal posee buena capacidad de adaptación a los cambios: considerando el índice de rotación de los últimos seis meses, los empleados que se encuentran actualmente en la empresa han podido adaptarse exitosamente al proceso de cambio y todo lo que esto implica.
- + Los recursos humanos se encuentran alineados a la filosofía empresarial: la mayoría (64%) de los integrantes de la organización manifiestan conocer y aplicar la filosofía organizacional en sus labores diarias, esto puede llegar a influir positivamente en los resultados económicos, financieros y humanos.
- + Reconocimiento por parte de la gerencia general: de la necesidad de reubicar, reestructurar y capacitar a los RRHH para adaptarse a la nueva estructura y plan de negocios.

- + Reconocimiento por parte del responsable de RRHH: de la necesidad de ofrecer oportunidades de carrera laboral y formación dentro de la empresa.

Debilidades

- Empresa escuela: El CRC es vista como “organización escuela” por la mayoría de los integrantes de la empresa ya que aprenden como aplicar sus conocimientos ó lo que es tener una experiencia de trabajo formal y luego deciden buscar oportunidades de crecimiento profesional en otras organizaciones. Por lo cual, se infiere que la inversión que realiza la organización en la formación de estas personas, y principalmente en aquellos para los cuales El CRC es su primera experiencia formal, no genera una retribución prolongada en el tiempo ni acorde a dicha inversión.
- La comunicación sobre el proyecto de reingeniería no se realizó adecuadamente: falta de claridad en la comunicación e implementación de los cambios derivados de la reingeniería, lo cual generó malestar en el personal de la empresa como así también que no sea posible visualizar las ventajas (profesionalismos, posibilidades de crecimiento, planes de carrera, formaciones, etc) que trae aparejada esta reingeniería, siendo una de las causas en algunos casos que produjo el aumento del índice de rotación de personal.
- Desmotivación provocada por el proceso de reingeniería: la falta de una comunicación eficiente y eficaz respecto del proceso de reingeniería y de los cambios en los procesos internos, puede generar desmotivación e insatisfacción laboral en la plantilla de personal que conforma a la organización. Lo cual puede llegar afectar directamente en los resultados de las labores diarias de los empleados.
- Canales formales de comunicación no utilizados adecuadamente: existe resistencia por parte de algunos de los integrantes de El de aplicar la política y canales formales de comunicación, lo que produce el llamado “radio pasillo”, esto puede llegar a perjudicar en alguna medida a los resultados

organizacionales, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, uso de recursos (humanos, de tiempo, tecnológicos, etc.), entre otros. Además la no implementación efectiva de los canales comunicacionales influye de manera directa en como el personal percibe la situación actual de la empresa. Por lo cual es importante recordar que las distorsiones en la comunicación pueden generar la pérdida de talentos o la falta de reconocimientos de los mismos dentro de la empresa para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de selección interna.

- Las principales desvinculaciones voluntarias (renuncias) en los últimos seis meses se debieron a principalmente a la desmotivación y a la necesidad de cambio: se considera que esto puede estar relacionado en gran medida con los cambios drásticos y falta de involucramiento del personal en los mismos, la falta de reconocimiento, la inexistencia de políticas formales y equitativas de formación y desarrollo, los problemas en la comunicación, etc. Un plan motivacional acorde al desarrollo organizacional se considera una de las principales necesidades detectadas en función de lo relevado y analizado, sin embargo es importante formalizar procesos para disminuir subjetividades que seguirán afectando a la satisfacción laboral, aún si existiese en este momento la aplicación de un plan motivacional.
- Procesos de recursos humanos sin formalizar: existe un procedimiento de recursos humanos que describe la totalidad de los subsistemas que conforman la respectiva área, sin embargo existen procesos que se implementan aún sin formalizar, algunos de los cuales corresponden al desarrollo y planes de carrera, formaciones, y planes motivacionales. Por lo cual se considera importante mencionar que la falta de objetividad y formalidad en la implementación de ciertas acciones provenientes de las nuevas políticas organizacionales puede llevar a la toma de decisiones erróneas que afecten el desempeño del personal, como así también el desaprovechamiento de la inversión realizada para llevar adelante la reingeniería al no respetar los lineamientos que de esta surgieron.

- Contradicción I: entre los objetivos de la reingeniería (profesionalizar la organización como sistema, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, objetividad en las decisiones y procesos, entre otros) y las acciones implementadas de manera informal. Es importante mencionar en este punto que este tipo de contradicciones puede afectar negativamente en los resultados organizacionales y en la satisfacción y motivación de los empleados, debido a la percepción de falta de equidad y claridad en algunos procesos implementados por diferentes áreas, por ejemplo, en el caso de recursos humanos, podría llegar a ser la reubicación del personal.

Y es más, si se relaciona esto con la selección interna de manera informal se determina que puntualmente se está contradiciendo uno de los objetivos del área de RRHH planteados en la reingeniería (prioridad de movilidad interna) con respecto a la objetividad en las decisiones ya que el proceso se basa en la pericia de dos personas cuando se selecciona, lo cual puede llegar a producir que se tomen decisiones erróneas, de las cuales se deba realizar más inversión de lo planeado, además si bien más adelante se mencionan en detalle las consecuencias que generan estas acciones informales, es importante considerar que no solo afecta al desempeño de un/unos puesto/s sino que también afecta a la moral de la/s persona/s.

- Contradicción II: junto a crecimiento profesional (selección interna) planteado en función de la reingeniería, el responsable del área de recursos humanos menciona que se implementa otro: en caso de que la persona seleccionada internamente no se adecue al puesto, esta puede ser despedida o reubicada según las apreciaciones de la organización. Sin embargo esto es un indicio de procesos poco planificados, que afectan en gran medida a los procesos de reingeniería, algunos de los problemas son dificultades para retener personal apropiado, total pérdida de confianza en recursos humanos y en la gerencia general, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de empleados, impacto adverso sobre la rentabilidad de la empresa, etc.

Además puede producir también afectaciones en el rendimiento de un recurso que puede ser valioso, como así también en el desempeño de uno o más equipos de trabajo.

- El proceso de selección actual está diseñado para realizar selección externa, la selección interna se lleva a cabo de manera informal: con respecto a la selección interna se ejecuta de manera informal, no existen responsables definidos ni modos formales de cómo aplicar este proceso, es decir no existe “la implementación de estrategias adecuadas”, tal como se menciona en uno de los puntos del procedimiento de recursos humanos. La informalidad de este proceso se basa en apreciaciones subjetivas, seleccionando “a dedo”, pudiendo generar consecuencias negativas en diferentes sectores de la empresa: productividad, motivación, satisfacción laboral, baja en el rendimiento laboral, etc. En función de esto, se analiza que la selección interna que se implementa no es estructurada ni formalizada, se basa en la pericia de tres personas para detectar talentos, no se toman otras pruebas complementarias como por ejemplo test psicológicos y además se implementa la selección interna como un elemento aislado a los objetivos y políticas de RRHH planteados en función de la reingeniería.
- La implementación de la selección interna no garantiza los resultados planteados en la estimación de la demanda de RHHH: ya que se implementa de manera informal, por lo cual se está invirtiendo tiempo en la planificación, sin tener en cuenta que el modo (informal) de llevarlo a cabo puede conllevar el fracaso de la misma. Asimismo no sólo es menor el rendimiento del tiempo invertido de una persona en la organización, sino que además no se están teniendo en cuenta las consecuencias de implementar procesos informales: selecciones erróneas, desempeños no acorde al desarrollo de la organización, sentimientos de inequidad lo cual puede afectar a la moral de los trabajadores, y elevación a niveles de incompetencia de integrantes de las personas seleccionadas que se desempeñan correctamente, perjudicando a la

productividad del puesto como así también a la del personal a cargo y/o a las de sus compañeros, entre otros.

- “Urgencia de cubrir vacantes mediante la implementación de la selección interna”: en el afán por cubrir las vacantes de manera interna en “tiempo” se está descuidando una parte del enunciado de las selecciones que es la “forma”, debido a que no se realiza la implementación objetiva de diferentes estrategias de reclutamiento y selección interna. Frente a esto se puede analizar y relacionar con el ítem anterior ya que la organización invierte tiempo en planificación de nuevas políticas, sin embargo no contempla que los procesos de implementación también deben desarrollarse con la misma profesionalidad de lo contrario no sirve realizar la planificación si la implementación no refleja lo que se pretende como resultado.
- No existe formalización y organización en las fuentes de reclutamiento interno: los canales de reclutamiento de selección interna utilizados son limitados y subjetivos.
- No existe una comunicación clara de los pasos que conforman a la selección interna: esto se menciona para las vacantes, retroalimentación a los involucrados, periodo de prueba, ratificación de puesto, etc.
- La selección interna se basa en ascensos jerárquicos (verticales): el concepto que posee la organización con respecto al crecimiento profesional de un integrante no considera movimientos de puestos como ser transferencias horizontales/diagonales, enriquecimientos de puestos y planes de carrera a medio y largo plazo, entre otros. Por lo cual se puede decir que limita el concepto de crecimiento profesional solo a las promociones internas y a un grupo segmentado de personal ya que apunta a integrantes competentes para ser jefes, responsables ó coordinadores dejando excluido al resto de la plantilla de personal.
- Falta de procesos de retención de personal y consecuente pérdida de talentos: teniendo en cuenta el ítem anterior se infiere que actualmente no existe una

planificación y desarrollo de las políticas, procesos y herramientas necesarias para poder hacer extensivo a todo el personal el propósito de crecimiento en la organización y la proyección de planes de carrera, lo que puede llegar a influir en la pérdida de talento.

- Sobrecarga del puesto de Gerente General: el área de RRHH requiere del apoyo constante de la gerencia general en lo que respecta a la definición de algunos puestos que son afectados con la selección interna debido a que aún no existen parámetros que delimiten el proceso. Además tanto RRHH como la gerencia están invirtiendo tiempo que no garantiza resultados ya que las bases son apreciaciones subjetivas.

PROBLEMA

Teniendo en cuenta el análisis y las conclusiones diagnósticas se detecta como uno de los principales problemas de la organización el siguiente:

“El proceso de reingeniería demandó la inclusión de la selección interna en las políticas empresariales, y si bien se lleva a cabo, se hace de manera informal, lo que acarrea problemas en la adecuación persona-puesto, incurriendo en costos económicos, de tiempo y de personal interno más allá de lo planificado”.

Causas y consecuencias del problema

A continuación se describen las principales causas y consecuencias de la problemática detectada, y para la cual se pretende generar un plan de acción:

- **Principales causas:**
 - ✓ Implementación de un proceso de selección interna sin previo estudio o diseño del mismo.
 - ✓ Falta de clarificación de lo que entiende El CRC por crecimiento profesional.
 - ✓ Implementación de la selección interna solo para los ascensos jerárquicos, limitando de esta manera el crecimiento profesional y su respectivo alcance.
 - ✓ Carencia de un proceso formal de selección interna que garantice los resultados que se pretenden con los nuevos objetivos planteados en la reingeniería.
 - ✓ Implementación de la selección interna, como una acción aislada del resto de los subsistemas del área de recursos humanos.
 - ✓ No existen fuentes de reclutamiento interno establecidos.
 - ✓ Falta de conocimiento pleno de las vacantes a cubrir, por lo cual se actúa bajo el parámetro de urgencia.
 - ✓ Comunicación deficiente de las vacantes a todos los empleados.

- ✓ Falta de criterios objetivos para la selección de posibles candidatos, incurriendo en evaluaciones subjetivas de los involucrados en el proceso: responsable de recursos humanos, gerente general y, en algunos casos, superior inmediato.
 - ✓ No existe retroalimentación para aquellos integrantes no seleccionados.
 - ✓ No existe un proceso de seguimiento para la selección interna.
- **Principales consecuencias:**
 - ✓ Problemas en la adecuación empleado-puesto, lo cual repercute en el desempeño de la persona seleccionada, y del personal a cargo si tuviese. Además estos problemas afectan en los resultados organizacionales, impactando directamente en la productividad.
 - ✓ La informalidad del proceso de selección interna puede estar produciendo en algunos casos la elevación a niveles de incompetencia de las personas seleccionadas.
 - ✓ Pérdida de talentos por despido ó renuncias voluntarias, debido a la implementación informal de la selección interna ó por falta de adecuación empleado-puesto.
 - ✓ Alargamiento de los plazos en los proceso de inducción del personal por falta de adecuación al puesto: los procesos de inducción que deberían tener una duración de dos meses (ya que el personal conoce la empresa y su cultura) se han llegado a extender hasta 6 meses en algunos casos. Si se toma como ejemplo lo mencionado en la entrevista con el responsable de RRHH, de 10 personas seleccionadas internamente, sólo 7 se adecuaron a los puestos, sin embargo 4 de estas personas tardaron 6 meses en desempeñar correctamente sus funciones.

- ✓ Incremento de los costos de capacitación, tiempo y recursos invertidos en el empleado para la inducción en el nuevo puesto.
- ✓ Incremento de los costos, tiempo y recursos humanos utilizados para llevar adelante la selección interna.
- ✓ Repetición de procesos de selección para una misma vacante, por falta de objetividad en los criterios de selección, como así también en la evaluación de los posibles candidatos.
- ✓ Consecuencias a nivel motivacional, debido a que los procesos se llevan a cabo de manera informal e inequitativa, por lo cual el personal no puede proyectarse dentro de la organización.
- ✓ Consecuencias en la moral de los trabajadores, ya que al contar con procesos poco planificados se incurre en acciones que no acompañan los nuevos objetivos y que también afectan en gran medida a la moral de los trabajadores, por ejemplo: “luego de tres meses de periodo de prueba puede surgir el despido de una persona si no se adecua correctamente”. Si el proceso evaluaría correctamente a los candidatos está posibilidad no debería tenerse en cuenta, no solo porque se invierten recursos y tiempo en la selección interna y en el seguimiento de la persona sino que además refleja poco profesionalismo por parte de la organización.
- ✓ El costo de seleccionar informalmente, sostener procesos de inducción más largos de lo debido, y llegar a despedir personal capacitado por una falta del diseño del proceso de selección, se lo puede considerar como un gasto mal realizado en vez de una inversión.
- ✓ Involucramiento de la Gerencia General en tareas operativas, sobrecargando el puesto.

Impacto en los resultados organizacionales

Se considera relevante estimar el impacto en la productividad del problema detectado en la organización con respecto a una persona que se adecua luego de seis meses como así también de aquellas personas que no logran adecuarse al puesto siendo despedidas o que se retiran de la organización voluntariamente para lo cual debe aplicarse nuevamente el proceso de selección interna ó externa. La justificación de este impacto en los resultados organizacionales deviene de la necesidad de comprender no solo cualitativamente las consecuencias del problema planteado sino también de visualizar el impacto cuantitativamente y reflexionar de este modo acerca de los gastos mal aplicados.

Antes de estimar cuantitativamente cada caso es importante mencionar en primera instancia algunos puntos:

- Para la estimación de los costos, y teniendo en cuenta los salarios que comprenden la escala salarial según el convenio al cual forman parte los integrantes de la organización, aproximadamente se toma como salario normal y habitual \$ 4000,00 (sueldo neto) para un nivel operativo, además es importante mencionar que luego de tres meses (periodo de prueba) el sueldo aumenta a \$ 6000,00 ya que se está haciendo referencia a las personas seleccionadas internamente para puestos de mandos medios.
- La jornada normal y habitual es de nueve horas diarias.
- El propósito de RRHH con respecto a la adaptación de la persona al puesto y nueva área (si correspondiese) es de dos meses ya que se considera que el integrante conoce a la dinámica laboral de la organización.
- En función de lo mencionado antes, la selección interna tiene un costo aproximado de:

Costo de la Selección Interna (1)	\$ 2.000,00
Dos meses de Adaptación (2)	\$ 8.000,00
Capacitación (3)	\$ 2.000,00
TOTAL (4)	\$ 12.000,00

1. Diez días de proceso de selección interna, a cargo del responsable de RRHH: \$6000,00 (sueldo estimativo del responsable, mando medio)/ 30 días = \$ 200,00 por día. Por lo cual el costo actual de reclutamiento y selección interna es de \$ 200,00 * 10 días = **\$ 2000,00**.
2. Dos meses de adaptación de la persona al puesto y a la nueva área (si correspondiese): \$ 4000,00 * 2 = **\$ 8000,00**. Es decir este periodo se considera como un costo ya que la persona aún no se desempeña como lo requiriere el puesto.
3. Y en el caso que se le brindase algún tipo de capacitación puede estimarse mínimamente **\$ 2000,00** (igual esto varía según el puesto y la persona seleccionada) por integrante.
4. Si se suman los costos anteriores y se tiene en cuenta los periodos del proceso estimados por el responsable de RRHH, el costo por persona seleccionada internamente y de manera efectiva es aproximadamente de **\$ 12000,00** (incluyendo el periodo de adaptación y seguimiento).

En segunda instancia y en función de las aclaraciones anteriores se realiza la estimación del impacto de la implementación informal de la selección interna en los resultados organizacionales de los siguientes casos:

- Impacto en la productividad de un integrante que es seleccionado internamente y se adecua luego de seis meses:

Costo de la Selección (1)	\$ 2.000,00
Tres Meses de Periodo de Prueba (2)	\$ 12.000,00
Capacitación (3)	\$ 2.000,00
Tres meses extras de Adaptación (4)	\$ 18.000,00
TOTAL (5)	\$ 34.000,00

1. Proceso de selección = **\$ 2000,00**.
2. Tres meses de periodo de prueba = **\$ 12000,00**.

3. Tres meses de adaptación extras (con el sueldo ya aumentado a \$ 6000,00 mensuales) = **\$ 18000,00.**
 4. Capacitaciones brindadas (ya que se menciona en las entrevistas que las formaciones se aplicaron principalmente a personas que tardaron en desempeñarse efectivamente): **\$ 2000,00.**
 5. Si se suman los gastos antes calculados, aproximadamente por persona que se adecua luego de seis meses, el costo es de **\$ 34000,00.** Si se relaciona el monto anterior (\$34000,00) con lo sería una efectiva adecuación de la persona al puesto (\$12000,00), existe una diferencia de **\$ 22000.** Este número solo refleja el costo de adecuación de esta persona sin tener en cuenta la pérdida en la productividad que puede haber generado en seis meses debido a que no se ha podido desempeñar correctamente ya sea porque no se adecua al perfil requerido ó porque no se realizó un adecuada inducción/seguimiento de la persona hacia el nuevo puesto. Es decir si se tiene en cuenta la pérdida en la productividad se puede estimar aproximadamente más de **\$ 34000,00** por persona.
- Impacto en la productividad en los casos que debe repetirse el proceso de selección interna ya que la persona seleccionada no ha superado el periodo de prueba:

Costo de la Selección I (1)	\$ 2.000,00
Tres Meses de Periodo de Prueba Candidato I (2)	\$ 12.000,00
Costo de la Selección II (3)	\$ 2.000,00
Dos Meses de Periodo de Prueba Candidato II (4)	\$ 8.000,00
TOTAL (5)	\$ 24.000,00

1. Proceso de selección I = **\$ 2000,00.**
2. Tres meses de periodo de prueba del integrante I seleccionado (puede ser reubicado o despedido): **\$ 12000,00.**

3. Proceso de selección II = **\$ 2000,00.**
 4. Dos meses de adaptación del integrante II al puesto y a la nueva área = **\$ 8000,00.**
 5. Si se suman los costos anteriores de la repetición del proceso de selección interna debido a una decisión errónea en lo que respecta al primer proceso aplicado, aproximadamente el costo es de **\$ 24000,00**, sin tener en cuenta que la persona seleccionada en primera instancia puede ser reubicada para lo cual se insume aproximadamente dos meses de trabajo (**\$ 8000,00**) para la nueva adaptación ó que puede ser despedida (teniendo en cuenta el salario que se fijo antes aproximadamente puede ser **\$ 12000**, sin embargo esto varía según la antigüedad de la persona) en los casos en que RRHH considere que no puede ser reubicada. Por lo cual si se toma solamente la repetición del proceso (\$24000,00) existe una diferencia con la efectiva adecuación (\$12000,00) de **\$ 12000,00**, es decir el costo de repetición del proceso aumenta el doble de lo planificado. Ahora si se tiene en cuenta que la persona debe adecuarse a un nuevo puesto (\$8000,00+\$24000,00) estamos hablando de una diferencia de **\$ 20000,00**, y en el caso que la persona fuese despedida (\$12000,00 + 24000,00) la diferencia es de **\$ 24000,00.**
- Impacto en la productividad de aquellas personas que renuncian voluntariamente debido a que no se sienten preparadas para las nuevas responsabilidades y funciones:

Costo de la Selección I (1)	\$ 2.000,00
3 Meses Periodo Prueba Candidato I (2)	\$ 8.000,00
Costo de la Renuncia (3)	\$ 5.000,00
Costo de la Selección II (4)	\$ 2.000,00
2 Meses Periodo Prueba Candidato II (5)	\$ 8.000,00
TOTAL (6)	\$ 25.000,00

1. Proceso de selección = **\$ 2000,00.**
2. Promedio de dos meses de trabajo = **\$ 8000,00.**
3. Costos de renuncia (vacaciones, SAC proporcional, porcentaje en comisiones, etc), aproximadamente puede ser **\$ 5000,00.**
4. Proceso de selección II: **\$ 2000,00.**
5. Dos meses de adaptación de la nueva persona seleccionada:
\$ 8000,00.
6. Si sumamos los costos anteriores (**\$ 25000,00**) la diferencia con la aplicación efectiva de la selección interna es de **\$ 13000,00.**

En tercera instancia se considera relevante reflexionar acerca de los costos de los resultados del proceso de selección interna que aplica El CRC:

- A través de los cálculos se determina que los costos se incrementan en:
 1. **180 %** para el caso en el cual la persona tarda seis meses en adecuarse al puesto.
 2. **167,00%** para el caso en el cual la persona no supera el periodo de prueba y sea reubicada, y **200%** para el caso en el cual la persona sea despedida, debiendo en ambas situaciones repetirse el proceso de selección interna nuevamente.
 3. **108 %** para el caso en el cual la persona decide renunciar luego de un promedio de dos meses.
- Es importante recalcar que los costos fueron calculados por persona, es decir si tomamos en cuenta los casos en los cuales la adaptación no se dio de acuerdo a lo planificado, la organización ha perdido aproximadamente:
 1. **\$ 88000,00** en total, para los cuatro casos en que las personas se adaptaron luego de seis meses al puesto.
 2. **\$ 48000,00** en total, para los dos casos en que las personas no se adaptaron al puesto por lo cual se procedió al despido.

3. **\$ 13000,00** en total, para el único referido a la reubicación de la persona.

Haciendo que el incremento en los costos alcance un total de **\$ 149000,00** (aumento del **180%** de los costos si se tiene en cuenta que estas personas se hubiesen adaptado en el periodo planificado).

- Además, cabe aclarar, se consideran costos porque no reeditúan de la manera planificada, si se aplicaría correctamente se podría hablar de una inversión que realiza la organización.
- Finalmente es importante remarcar que los costos antes calculados se pueden llegar a incrementar si se tiene en cuenta que se ha perjudicado la moral de algunos trabajadores afectando de este modo dinámicas laborales, se han perdidos talentos que contribuían en gran medida a los resultados organizacionales, se ha afectado en alguna medida al desempeño de los equipos que tienen a cargo estos integrantes y también se ha estado destinando recursos en procesos que no corresponden a los nuevos objetivos planteados por la reingeniería.

Parte V: Propuesta



JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A partir del diagnóstico realizado, se detecta que uno de los principales problemas que presenta El CRC se relaciona con el proceso de selección interna. Esto se debe principalmente a que en la actualidad se llevan a cabo procesos no elaborados formalmente, sin planificación y que utilizan recursos de la empresa de manera ineficaz. Asimismo se implementa la selección interna como un elemento aislado a la estrategia de recursos humanos y tampoco refleja los lineamientos organizacionales planteados en función de la reingeniería.

También se detecto la pérdida de talento laboral por inadecuación a puestos estratégicos, la redundancia o recursividad en los procesos de selección para un mismo puesto de trabajo, disminución del rendimiento laboral de personas que poseían un buen nivel en sus puestos originarios, falta de evaluaciones objetivas y criterios de selección estandarizados que garanticen resultados eficaces y eficientes, entre otros. Todo lo cual, conlleva un costo no sólo económico, sino también humano, tecnológico y estratégico, que directa o indirectamente afectan el rendimiento organizacional.

Además es importante recordar que el nuevo organigrama, propone no sólo puestos y áreas nuevas sino también proyectos temporales o permanentes, para los cuales se seleccionará personal teniendo en cuenta la prioridad de movilidad interna, por lo cual se destaca la necesidad de seleccionar adecuadamente al personal que ocupará los puestos ya sean jerárquicos ó no, no solo considerando antigüedad y predisposición o voluntad del candidato, sino también que posean las competencias, habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes que el nuevo puesto le demandará, evitando elevar a niveles de incompetencia a los empleados, permitiendo programar y promover planes de capacitación adecuados a los requerimientos organizacionales y del empleado; y en definitiva, pudiendo plasmar en la realidad el organigrama diseñado en el proceso de reingeniería a los fines de cumplir eficientemente los objetivos planteados.

Todo esto refleja que la gestión de recursos humanos no se encuentra aprovechando de manera adecuada el potencial humano existente en la empresa. La nueva política de prioridad referida a la priorización de movilidad interna nace ya que El

CRC requiere cubrir los puestos de trabajo con empleados propios, que conozcan y comprendan la dinámica empresarial lo que implica muchas veces poder cubrir rápidamente puestos críticos, disminuir costos de selección, generar motivación interna, planes de capacitación y de carrera profesional, entre otros beneficios. Sin embargo la implementación informal demuestra resultados contrarios a estos.

En función de lo mencionado antes y teniendo en cuenta lo analizado tanto cualitativamente como cuantitativamente además de tener presente los nuevos objetivos¹ a cumplir se considera que la formalización de la selección interna se justifica principalmente por lo siguiente:

- Es vital afrontar la realidad organizacional y acompañar los nuevos objetivos y políticas surgidas del proceso de reingeniería de manera adecuada. La reingeniería ha generado una reestructuración del organigrama que plantea vacantes estratégicas que deben ser cubiertas en el corto ó mediano plazo con personal interno preferentemente, a los fines de conformar de manera completa las áreas con integrantes que se adecuen eficientemente a los puestos de acuerdo al nuevo organigrama. Por lo cual una vez formalizado el proceso de selección interna el área de RRHH contará con los procesos de selección (interna y externa, prioridad de movilidad interna) desarrollados a los fines de seleccionar el mejor candidato que se adecue para las vacantes generadas.
- Se estableció la selección interna como prioridad en la política de contrataciones, sin embargo no existe un proceso formal para implementarlo ni tampoco para asegurar que los resultados sean óptimos. Por lo cual es necesario establecer los criterios de selección interna a los fines de determinar en qué casos es conveniente implementar este proceso, teniendo como prioridad fomentar oportunidades de crecimiento profesional, y en cuáles es necesario acudir a la selección externa. Es decir

¹ Desarrollo organizacional, el cual desemboca en el desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo de los colaboradores de El CRC.

realizar el pertinente estudio y diseño de la selección interna a los fines de garantizar los resultados que se pretenden con la misma.

- Es vital unir los criterios y políticas fundamentales referidos a las modalidades de contratación y procesos de selección (interna y externa) para que comiencen a funcionar de manera conjunta y que los resultados de esta unificación sean la optimización en los tiempos y costos incurridos.
- Es necesario incluir, relacionar y desarrollar esta nueva política de movilidad interna con los objetivos y estructura planteada en la gestión del área de RRHH ya que todos los procesos del área se relacionan, por lo cual si uno de ellos no garantiza resultados eficientes conlleva a afectar directamente e indirectamente los resultados de los otros procesos.
- Es crucial gestionar eficientemente los talentos de El CRC, de lo contrario se puede llegar a elevar personal a niveles de incompetencia, lo cual puede generar impacto negativo en la productividad de ese puesto y de los puestos a cargo, si tuviese.
- Es necesario revertir la situación referida a la evaluación y toma de decisiones de manera informal, incurriendo en subjetividades, sin tener en cuenta las posibles consecuencias negativas, por ejemplo: el mal desempeño de determinadas personas en ciertos puestos debido a la falta de adecuación de la misma a la vacante, lo que implica una inadecuada inversión de los recursos de la organización como así también una visión distorsionada del concepto de crecimiento profesional por parte de toda la organización.
- Es necesario plantear los criterios para que el crecimiento profesional de El CRC no incluya solamente ascensos jerárquicos, logrando que el proceso tenga alcance a todo el personal de la organización que se adecue a los requisitos ya que será tenido en cuenta para otros modos de selección interna como ser las transferencias horizontales/verticales/diagonales,

enriquecimientos de puesto y finalmente contribuir a comenzar a plantear planes de carrera que colaboren con la retención de personal.

- Finalmente es vital revertir los tiempos y costos mal aplicados a la selección interna a los fines de lograr inversiones a medio o largo plazo que contribuyan a gestionar eficientemente los talentos organizacionales.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores y como foco del presente trabajo, se plantea la formalización de la selección interna como el primer paso para solucionar los efectos negativos del problema detectado hasta este momento y acompañar de este modo a la necesidad de cubrir vacantes en el corto y mediano plazo, teniendo como prioridad la política de movilidad interna, ya que la organización ha determinado en algunos casos como requisito excluyente seleccionar a integrantes que comprendan y gestionen eficientemente el negocio de El CRC. Solo luego de lograr esto, a partir de una base sólida se podrá continuar con los próximos pasos referidos al desarrollo y formaciones necesarias para implementar la planificación de carreras laborales a largo plazo para todas aquellas personas que se destaquen por su desempeño, terminando de capitalizar de éste modo los talentos de la organización y terminando de atacar una de las consecuencias principales que acarrea el problema de raíz.

De este modo la implementación formal de la selección interna será el comienzo de la gestión de talentos de El CRC por lo cual se garantiza que las acciones a desarrollar de este proceso tendrán como resultado la eficiente y eficaz adecuación integrante de El CRC-vacante, lo cual convierte a la implementación de la selección interna en una inversión en vez de gastos mal aplicados.

Además la confección de la formalización de la selección interna tendrá como prioridad relacionar este proceso con el resto de los procesos del área de recursos humanos, a los fines de que no se implemente como un elemento aislado y que pueda ser utilizado para otras gestiones del área; también se tendrá en cuenta la estrategia general de El CRC a los fines de contribuir funcionalmente a los resultados organizacionales,

mediante la aplicación eficiente de la selección interna y de este modo maximizar los nuevos objetivos empresariales.

Finalmente se considera relevante recordar que el éxito de una organización depende del desempeño de sus trabajadores, si estos son seleccionados (selección externa ó interna) inadecuadamente los objetivos propuestos jamás podrán materializarse en resultados óptimos o sobresalientes.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDADES

A continuación se realiza un análisis de factibilidad acerca del desarrollo e implementación formal del Plan de Selección Interna:

Política

Hasta el presente El CRC no ha encarado formalmente la gestión de la selección interna, sin embargo se encuentra plasmada dentro de las políticas de contratación la prioridad de movilidad interna (política que nace de los cambios estructurales) frente a vacantes que ofrezcan crecimiento profesional y que requieran de personal que conozca, comprenda y gestione eficientemente la dinámica del negocio de El CRC. Además en la entrevista con el gerente general, quedó evidenciado que se considera el desarrollo de la misma como un elemento fundamental y clave con el fin de colaborar y afrontar los nuevos objetivos planteados en la reingeniería.

Humana

Respecto del área de recursos humanos, quienes llevarán adelante el proceso de selección interna, está compuesta por personal idóneo y especializado, capaz de gestionarlo eficientemente. De igual manera y a los fines de disminuir al máximo las subjetividades actuales es posible que el proceso incluya la participación de un ajeno a la organización que evalúe en algunos casos etapas del proceso de selección interna, por ejemplo: evaluaciones psicotécnicas.

Por otro lado, la organización cuenta con los recursos humanos calificados e idóneos para llevar a cabo este proyecto y lograr que su aplicación se dé con éxito debido al potencial existente, asimismo gran parte del personal que actualmente se encuentra en la organización se compone de colaboradores que han demostrado en alguna medida adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios ocurridos, pese a que los mismos no fueron manejados desde la organización correctamente. Es por esto que se considera relevante comenzar con la gestión de talento de aquellas personas que su desempeño lo amerite.

Técnica

El CRC cuenta con la tecnología adecuada para gestionar un proceso de selección interna y se puede pensar en el desarrollo de programas acordes a las necesidades del proceso de selección interna, ya que cuenta con un área encargada del desarrollo de sistemas y programas necesarios para las gestiones diarias de la organización.

Material

En lo que respecta al material propiamente dicho del proceso de selección interna, la organización no cuenta con los canales de reclutamiento interno formales, sin embargo esto no se ve como un impedimento ya que se contempla en la propuesta a desarrollar el diseño de las fuentes de reclutamiento interno, por ejemplo: base de datos que contenga información cualitativa del personal. Por otro lado si cuenta, y es necesario para la implementación efectiva del proceso de selección interna, con canales formales de comunicación (intranet, carteleras, mails institucionales de todo el personal, boletines informativos, etc), salas preparadas para entrevistas individuales/grupales, computadoras disponibles para realizar test de conocimientos, etc.

Económica

Actualmente el proceso de selección interna no se encuentra estipulado en el presupuesto anual del área de recursos humanos, sin embargo se ha reflejado los costos mal aplicados en los que se incurren debido a la implementación informal de la selección interna, lo cual genera que sea visto como un gasto y no como una inversión. Si bien la gerencia general no mencionó que El CRC tenga estipulado un presupuesto destinado exclusivamente a la formalización de la selección interna de la organización, el impacto que genera este proceso en los costos económicos de El CRC, demuestra que es necesario invertir en la formalización del proceso.

Resultado del análisis

Definitivamente se afirma que es factible y viable desarrollar un plan de selección interna para la organización Experiencias Internacionales.

A continuación, se desarrolla específicamente en cada propuesta los recursos necesarios (política, humano, técnica, material y económica) para la implementación efectiva de las propuestas desarrolladas.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Se propone como solución formalizar la selección interna a través de un Plan de Selección Interna, el cual estará compuesto por distintos programas enfocados a intervenir y mejorar los resultados de este proceso.

De la totalidad de las causas que generan consecuencias negativas en el proceso que actualmente se implementa, se tendrán en cuenta todas sin embargo algunas se desarrollarán con más profundidad debido al impacto que generan tanto en la productividad, como en el desempeño laboral de los colaboradores.

Para la elección acerca de si se desarrollan más específicamente o no las causas se tuvo en cuenta el orden de importancia que requiere su implementación y la factibilidad económica y temporal de El CRC.

En cuanto al proceso de selección interna, los programas pretenden intervenir sobre los siguientes aspectos:

- Unificación de criterios acerca de lo que entiende El CRC por crecimiento profesional y qué tipo de vacantes incluyen, como así también del proceso de selección interna con el resto de los procesos del área.
- Canales de reclutamiento interno.
- Proceso de selección interna.
- Criterios y modos de evaluación de los candidatos.
- Comunicación de las etapas del proceso.
- Identificación de las formaciones aplicadas a los integrantes seleccionados internamente.
- Selección de integrantes que se adecuan al puesto.

En cuanto a la adecuación persona-puesto, las etapas estarán enfocadas a:

- Resultado de la selección interna, para determinar los perfiles más adecuados para las vacantes.
- Inducción al puesto.

- Seguimiento del seleccionado.
- Actualización de los planes de formaciones de los candidatos, si correspondiese.
- Evaluaciones de seguimiento con sus respectivas retroalimentaciones a la persona.

OBJETIVOS DEL PLAN DE SELECCIÓN INTERNA

Objetivo general de aplicación

Lograr una eficiente y eficaz adecuación de los integrantes seleccionados internamente con respecto al puesto.

Objetivos específicos

- Establecer lineamientos generales del empleo del personal en El CRC garantizando la integración y objetividad de los procesos de selección de personal y modalidades de contratación.
- Garantizar y establecer objetivamente el concepto, condiciones, criterios y modalidades del crecimiento profesional en El CRC.
- Plantear objetivamente las fuentes de reclutamiento, modos de evaluación y las etapas que integran la selección interna.
- Contribuir y lograr finalmente la correcta adecuación persona-puesto como así también el desarrollo profesional de la persona dentro de El CRC.
- Promover la formalización de las propuestas desarrolladas y fomentar el conocimiento de las nuevas políticas de desarrollo profesional ante todos los empleados.

DETALLE DEL PLAN DE SELECCIÓN INTERNA

Programa I: Plantear un modelo de norma de empleo que contemple la política de prioridad de movilidad interna como así también el proceso de selección (interna y externa) y las modalidades de contratación de personal

1- Objetivo

Establecer lineamientos generales del empleo del personal en El CRC garantizando de este modo la integración y objetividad de los procesos del área de recursos humanos referidos a la selección de personal y a las modalidades de contratación.

2- Destinatarios

Todo el personal de la empresa como futuros candidatos.

3- Acciones

Se propone el diseño de un modelo de norma de empleo (Anexo, p. 221) para que el área de RRHH pueda integrar los criterios, modalidades y condiciones para el reclutamiento, selección, contratación e incorporación de personal, de acuerdo a las necesidades y estrategias empresariales de El CRC.

Dentro del modelo de norma de empleo, es necesario que RRHH desarrolle:

- 3.1 Objeto: aquí el área de RRHH tendrá que incluir el objetivo de la norma de empleo. Se sugiere basarse en el mismo objetivo de la presente propuesta.
- 3.2 Alcance: establecer por parte de RRHH el alcance de la norma de empleo.
- 3.3 Responsabilidades: definir de manera final quienes serán los puestos responsables de implementar y supervisar de manera efectiva la norma de empleo. Se recomienda que el principal responsable sea el Jefe de RRHH ya que son criterios de base para el resto de los procesos referidos a la selección de personal y modalidades de contratación.

- 3.4 Definiciones: se recomienda que RRHH establezca las definiciones que considere necesarias a los fines de aclarar ciertos términos utilizados en la norma de empleo.
- 3.5 Criterios generales: este espacio del modelo es creado principalmente para que El CRC formalice la primacía del proceso de selección interna mediante la política de priorización de movilidad interna, aquí se aconseja que debe incluir el enunciado “prioridad de movilidad interna frente a las vacantes existentes con el fin de alentar el desarrollo profesional de los integrantes de El CRC”. Además y a los fines de evitar ambigüedades se considera de suma importancia explicar la prioridad de cobertura de vacantes de nivel jerárquico con fuentes de reclutamiento interno (directores, gerentes y jefes), es decir dejar en claro que el proceso de selección frente a este tipo de vacantes siempre comienza por la selección interna y luego en el caso que no se hallara personal que se adecue a los requerimientos se procede a las fuentes de reclutamiento externo.
- 3.6 Contratación de personal: se recomienda incluir las definiciones y criterios más importantes de la política de contratación de personal. Es decir realizar una diferenciación entre las modalidades de contratación de personal: personal efectivo, pasantías, plazo fijo (se recomienda incluir las alternativas que incluye esta última modalidad luego de finalizado el periodo), etc.
- 3.7 Cobertura de vacantes: se recomienda que RRHH describa de manera resumida las distintas modalidades para la cobertura de vacantes de puestos. Es decir realizar la unificación de criterios, principalmente de las condiciones que tienen en común ambos procesos como así también de cada modalidad dentro de estos, de los procesos de selección interna y externa.
- 3.8 Fuentes de reclutamiento: se recomienda sólo mencionar las fuentes de reclutamiento interno y externo.
- 3.9 Criterios de la norma de empleo: mencionar las bases teóricas de los criterios desarrollados para la selección y contratación de los posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo vacantes.

3.10 Conclusión: se recomienda que RRHH realice una reflexión acerca de la importancia de la efectiva implementación de los criterios mencionados en la norma, además puede incluir aspectos referidos a sanciones en el caso de que se violen criterios fundamentales referidos a la objetividad y equidad de del empleo del personal en la organización.

3.11 Documentación asociada: se recomienda que RRHH defina los documentos asociados a la norma de empleo. De igual manera se sugieren los siguientes: procesos de selección de personal (externa e interna), política de contrataciones, etc.

4- Responsables

A continuación se sugiere que en función del desarrollo, implementación y supervisión de la norma de empleo, se dividan las responsabilidades de la siguiente manera:

Los responsables de desarrollar, implementar y supervisar el contenido del modelo de la norma de empleo son:

- Gerente general:
 - ✓ Aprobar el contenido de la norma de empleo.
- Jefe de RRHH:
 - ✓ Desarrollar, implementar y supervisar el contenido de la norma de empleo.
 - ✓ Establecer la relación de la norma de empleo con los otros documentos existentes en la organización.
- Asistente de selección de personal:
 - ✓ Colaborar en los casos de definición, e implementación referidos a los procesos de selección de personal.
- Asistente de administración de empresa:
 - ✓ Colaborar en los casos de definición e implementación referidos a las modalidades de contrataciones.

- Jefe y/o asistente de calidad y procesos:
 - ✓ Auditar la publicación e implementación efectiva de la norma de empleo.

5- Evaluación de impacto

En primera instancia, se recomienda que una vez que haya sido comunicado a todo el personal la norma de empleo y comience a implementarse, se informe a todo el personal que cualquier sugerencia al respecto se puede realizar a través del buzón de sugerencias con el que cuenta la organización.

En segunda instancia, se sugiere realizar una ó dos reuniones programadas luego de seis meses de la implementación de la norma de empleo.

Referente de la reunión: Jefe y asistente de RRHH.

Invitados: Nivel de mandos medios y personal afectado por los procesos de selección y modalidades de contratación.

Tema: Efectividad de la norma de empleo, se sugiere que se debata con las personas que han sido parte ó seleccionadas por el proceso de selección si consideran que la norma de empleo realmente se ha respetado y ha sido útil para dejar en claro los lineamientos generales del empleo en El CRC, y además si ha fomentado realmente la integración y objetividad en las decisiones tomadas referidas a los procesos de selección y contratación de personal.

Resultados: se recomienda que los comentarios y sugerencias, provenientes del buzón de sugerencias y de estas reuniones, sean analizados por el jefe de RRHH a los fines de proponer cambios de mejora si correspondiesen.

6- Recursos

Los recursos que requiere El CRC para desarrollar la presente política son los siguientes:

- Humanos: capacidades y competencias por parte del área de RRHH referidas al desarrollo de políticas.

- Políticos: las políticas referidas a la contratación de personal, selección de personal (interna y externa).
- Económicos: se presentan en la siguiente tabla tomando como base los salarios de los responsables de implementar la presente política.

Actividad	Monto	Días	Responsable
Norma de empleo			
Desarrollo	\$1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 166,00	2,00	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 33,25	0,25	Asistente de Calidad
Revisión	\$41,60	0,12	Gerente General
Subtotal	\$ 1240,85	7,37	

Con respecto a los recursos que requiere El CRC para comenzar a implementar efectivamente la norma de empleo se pueden enumerar los siguientes:

- Humanos: conocimiento y entendimiento por parte de los involucrados (Gerentes, Jefes, Responsables, Asistentes).
- Políticos: implementación efectiva de los criterios mencionados en la política como así también de la profundidad de cada uno de estos por medio de las políticas ó procesos que los definan.
- Materiales: requiere de los canales formales de comunicación para comunicar y evaluar el funcionamiento de la norma de empleo.

Programa II: Diseñar y desarrollar la política de selección interna

1- Objetivo

Garantizar y establecer objetivamente el concepto, criterios, condiciones y modalidades del crecimiento profesional en El CRC.

2- Destinatarios

Todo el personal de la empresa que cumpla con los requisitos establecidos en la política de selección interna (Anexo, p. 221).

Los requisitos establecidos en la política son:

- Modalidad de contratación: dirigido a todos los integrantes contratados de manera efectiva ó a las personas que poseen modalidad de contratación a plazo fijo siempre y cuando exista la posibilidad concreta de contratarlos de manera permanente ó recontractar a plazo fijo.
- Antigüedad: es necesario que posean mínimamente un año de antigüedad aquellos integrantes interesados para las vacantes que implican ampliación ó enriquecimiento de puestos. Con respecto a las promociones y planes de carrera es imprescindible una antigüedad de dos años.

Si bien estos requisitos han sido desarrollados teniendo en cuenta la política de contratación y procesos de recursos humanos, es necesario que los responsables de revisar la presente política modifiquen ó añadan algún requisito si consideran que contribuye al objetivo dispuesto.

3- Acciones

Las acciones desarrolladas para la política de selección interna se centraron principalmente en:

- Establecer criterios unificados para realizar la selección interna.
- Establecer claramente las políticas, conceptos y definiciones involucradas en el proceso de selección interna.

- Establecer acciones enriquecedoras del proceso de selección interna:
 - ✓ Definir las acciones de enriquecimiento de puesto, ampliación de puesto, promociones y planes de carrera.
 - ✓ Establecer el modo para los procesos de capacitación y formación de los candidatos seleccionados, si lo requiriesen.
 - ✓ Implantar las bases del seguimiento del seleccionado.

A modo de resumen del desarrollo realizado para El CRC referido a la política de selección interna, a continuación se menciona la explicación de las partes que la conforman, de igual manera se recomienda que la misma sea revisada y actualizada en el caso que lo considere necesario el responsable del área de recursos humanos:

3.1 Objeto: en el objetivo de la política se propone promover el desarrollo profesional de los trabajadores, de igual manera se deja en claro que es necesario que primen los requisitos formales de la vacante a cubrir de lo contrario el desempeño que se pretende de ese puesto es posible que no sea materializado por los integrantes que las ocupen.

3.2 Definiciones: teniendo en cuenta el desarrollo de la política se conceptualizan en el documento las siguientes definiciones:

- ✓ Crecimiento profesional.
- ✓ Adecuación persona/puesto.
- ✓ Candidatos reales y potenciales.
- ✓ Assesment center method.
- ✓ Rotación de puesto.
- ✓ Feedback.
- ✓ Principio de peter.

La justificación de los conceptos elegidos se dio principalmente a los fines de aclarar ciertos términos utilizados en la política y no dejar espacios para interpretaciones subjetivas. Sin embargo es importante mencionar que una vez que RRHH revise la presente política puede incluir ó desechar definiciones.

3.3 Generalidades: se han definido en primera instancia, y teniendo en cuenta los puntos negativos relevados en las entrevistas, principios básicos a considerar en el tratamiento del personal involucrado en la selección interna, estos se enfocan principalmente en garantizar oportunidades y evaluaciones justas y equitativas dirigidas a los candidatos, dejar en claro la importancia de la adecuación persona-puesto, y acceder a la selección externa en los casos en que se haya evaluado de manera exhaustiva al personal interno y no posean los requisitos ó potencial necesario para las vacantes, entre otros. En segunda instancia se mencionan dos consideraciones generales que hacen referencia a la decisión de RRHH acerca de qué vacantes ofrecen crecimiento profesional como así también a la reservación por parte de esta área para cancelar procesos de selección interna si lo considera beneficioso para ambas partes.

3.4 Desarrollo: esta sección de la política se divide de la siguiente manera:

- Selección interna: se define en qué consiste la selección interna para El CRC, los posibles casos de su implementación y la importancia de la implementación de las diferentes técnicas de evaluación.
- Diferentes factores a considerar en la evaluación de los postulantes: se establece de qué manera, con qué prioridad y como se cuantifica y analiza la evaluación formal de los candidatos involucrados en la política. La evaluación de cada candidato se puede realizar a través de:
 - ✓ Evaluación de Curriculum Vitae.
 - ✓ Historial de evaluaciones de desempeño.
 - ✓ Entrevistas de selección.
 - ✓ Pruebas técnicas.
 - ✓ Examen Psicológico (en los casos que la vacante lo requiera). De igual manera, la aplicación de este examen, se recomienda siempre que exista un mínimo de incertidumbre acerca de la selección del integrante.
 - ✓ Evaluación de potencial.

Se considera de suma importancia que los instrumentos de evaluación antes mencionados se estructuren sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita, teniendo en cuenta principalmente los requerimientos formales que se requieren para cubrir la vacante en cuestión, resultados objetivos entre los postulantes y la decisión final, para lo cual se crea un Formulario Informe Final de Candidatos Internos, (Anexo, p. 274). Además una forma de que la decisión sea más ajustada es ponderando los requisitos, el factor de ponderación plasma la importancia relativa entre los requisitos (Alles, 2009).

El informe realizado por candidato sirve para decidir la terna que se propondrá ó la decisión de seleccionar a una persona, se propone que la valoración de esto se realice a través de la:

- ✓ Valoración por comparación entre todos los candidatos.
- ✓ Valoración por exclusión en función del número de requisitos.
- ✓ Valoración por datos objetivos (test de aptitudes, pruebas profesionales).
- ✓ Valoración D.A.F.O (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los candidatos).

Los diferentes sistemas de valoración antes mencionados se encuentran desarrollados en la política y además se menciona que pueden combinarse a los fines de garantizar decisiones objetivas sobre la elección del candidato que mejor se adecue a la vacante.

- Tipos de selección interna: teniendo en cuenta que actualmente El CRC implementa la selección interna solo para ascensos jerárquicos y que parte del personal se califica como excluido para el desarrollo profesional dentro de la organización, es que se propone incluir alternativas dentro de la selección interna. Por lo cual, en la política, se define concepto, condiciones e implicancias respecto a los diferentes tipo de selección interna que puede aplicar la empresa en función de las necesidades actuales y futuras:

- ✓ Ampliación de puestos.
- ✓ Enriquecimiento de puestos.
- ✓ Promoción interna: cabe aclarar que aquí se explican de manera resumida los tipos de promociones que pueden existir en El CRC (movimientos horizontales, movimientos verticales, movimientos diagonales).
- ✓ Planes de carrera: cabe aclarar que aquí se mencionan los tipos de planes de carrera (gerencial y especialista) para El CRC, y el esquema del diseño teórico aplicado a una persona (puesto inicio, puestos de formación y desarrollo, y puesto fin).
- Formación y desarrollo: en esta instancia se propone mencionar la importancia de evaluar y determinar objetivamente las capacitaciones brindadas a aquellas personas seleccionadas internamente para cubrir una vacante. Es decir existe, por un lado, la posibilidad que se seleccione a un candidato potencial, por lo cual se conoce con anterioridad que es necesario que El CRC contribuya a desarrollar la potencialidad de esta persona para lograr con éxito el desempeño que requiere el puesto, ó que en la etapa de seguimiento del candidato se detecte la necesidad de capacitarlo en algún aspecto. En función de esto es necesario que RRHH determine si realmente requiere capacitación, y si fuese así, de que forma (capacitación interna ó externa) se implementará, por lo cual, se propone un Formulario Formación y Desarrollo para Selección interna (Anexo, p. 278) para evaluar formalmente si el candidato requiere formación. Si bien el contenido del formulario se adapta al personal que con anterioridad RRHH ya conoce que requiere capacitación, el mismo también puede adaptarse en los casos en que se considere en el periodo de seguimiento que la persona necesita algún tipo de formación, igual se estima que este último caso sean los menos ya que si se ha realizado correctamente el

proceso de selección interna y no se han detectado necesidades de formación lo lógico de esperar es que no ocurra a futuro.

En el caso que RRHH tome la decisión de que algún candidato potencial comience a desarrollar el puesto objetivo, no puede dejar de contribuir al desarrollo de este potencial que requiere la persona para desempeñar correctamente el puesto.

Es decir el fin de esta sección es identificar, si correspondiese, las formaciones necesarias para que la adecuación de la persona al puesto se dé con éxito.

- Seguimiento: si bien existe un programa que se refiere solamente a esta sección, se considera importante incluir en la política de selección interna la importancia del seguimiento de la persona seleccionada para el puesto ya que de esto también depende la adecuación final de la persona al puesto. El seguimiento se realiza principalmente por el superior inmediato y por el área de RRHH a través de entrevistas, observaciones in situ, evaluaciones formales, capacitaciones, etc. Los resultados de este seguimiento requieren de la identificación de fortalezas y áreas de mejora a los fines de actuar sobre estas últimas como así también comunicar los logros y áreas de oportunidad al seleccionado.
- Comunicación: se propone que en la comunicación del proceso se proceda de la siguiente manera:
 - ✓ Alcance de la comunicación de las vacantes, es decir si estarán dirigidas a todo el personal ó segmentada para algún sector, área, nivel jerárquico. Ambos casos requieren de la justificación acerca de la elección.
 - ✓ Comunicación de las vacantes, teniendo en cuenta si es pública o segmentada, RRHH selecciona los canales formales que utilizará (e-mail, intranet, carteleras, boletines informativos, reuniones programadas, etc).

- ✓ Comunicación a todo el personal del resultado de la selección interna a través de los canales formales de El CRC.
- ✓ Retroalimentación al colaborador seleccionado como así también a aquellos que no han sido seleccionados. Aquí se propone un Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna (Anexo, p. 280) a los fines de dejar asentado la devolución, en la cual se propone mencionar y justificar las fortalezas, áreas de mejora, resultados de las evaluaciones técnicas, resultado final, comentarios de los evaluadores y del colaborador. La retroalimentación se realiza en un encuentro entre el evaluador y el colaborador, es necesario la formulación de la ficha con anterioridad para no incurrir en subjetividades ó en cuestiones no relevantes y la firma de ambas personas en cuestión.
- Anexos: se propone mencionar los formularios desarrollados que forman parte de la política de selección interna:
 - ✓ Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.
 - ✓ Formulario Formación y Desarrollo para Selección interna.
 - ✓ Formulario Informe Final de Candidatos Internos.
- Documentación asociada: se mencionan los documentos asociados (norma de empleo, proceso de selección interna, procedimiento de reclutamiento interno, y política de seguimiento) y necesarios para implementar efectivamente a la política.

4- Responsables

Se proponen los siguientes roles y responsabilidades frente a esta política:

- Gerencia general:
 - ✓ Aprobar la política de selección interna.
 - ✓ Intervenir si fuese necesario solamente en la elección y contratación de personal jerárquico de primero y segundo nivel.

- Jefe de RRHH:
 - ✓ Revisar y supervisar la implementación de la política.
 - ✓ Definir qué vacantes ofrecen crecimiento profesional.
 - ✓ Autorizar presupuestos para las formaciones de los candidatos, si fuese necesario.
- Asistente de RRHH:
 - ✓ Modificar aspectos de la política si el jefe de RRHH lo considera oportuno.
 - ✓ Implementar la política en los procesos de selección interna que lleve a cabo.
- Superior inmediato involucrado:
 - ✓ Conocer e implementar la política en las etapas del proceso de selección interna que se encuentre involucrado.
- Jefe de calidad:
 - ✓ Supervisar y corregir, en el caso que correspondiese, la política de selección interna.

5- Evaluación de impacto

La evaluación de la implementación de la presente política y de su impacto, se desarrollará en la Propuesta V: Comunicación de las propuestas desarrolladas (Cito p. 176). En función de los resultados obtenidos de este mecanismo de control que se propone, se recomienda que el Jefe de RRHH decida si es necesario actualizar y/o modificar algún aspecto de la política a los fines de realmente garantizar el objetivo de la misma.

6- Recursos

Los recursos que requiere El CRC para revisar, publicar, comunicar y comenzar a implementar la presente política son los siguientes:

- Humanos: capacidades y competencias por parte del área de RRHH referidas a políticas de desarrollo profesional del personal de una organización.
- Políticos: la revisión de los procesos y políticas que conforman el resto del plan de selección interna. Se recomienda, aplicar la política luego de la comunicación y entendimiento formal de todo el personal de El CRC.
- Materiales: el uso de los canales formales de comunicación.
- Económicos: se presentan en la siguiente página, a través de una tabla tomando como base los salarios de los responsables de implementar la presente política.

Actividad	Monto	Días	Responsable
Política de selección interna			
Revisión	\$ 1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 199,50	1,50	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Revisión	\$41,60	0,12	Gerente General
Subtotal	\$ 1307,60	7,12	

Programa III: Desarrollar el proceso de selección interna y los canales de reclutamiento interno

1- Objetivo

Seleccionar el integrante que se adecue a los requisitos formales de la vacante, basándose en la aplicación formal y objetiva del proceso de selección interna y de reclutamiento interno.

2- Destinatarios

Todo el personal de la empresa teniendo en cuenta los requisitos establecidos en la política de selección Interna.

3- Acciones

Este programa esta dividido en dos partes: desarrollar el proceso de selección interna (Anexo, p. 243) por un lado, y por el otro lado establecer y explicar los canales de reclutamiento interno (Anexo, p. 253). Por lo cual las acciones propuestas para este programa se enfocan en:

- Diseñar y desarrollar el proceso de Selección Interna:
 - ✓ Realizar el diagrama de flujo del proceso.
 - ✓ Establecer los tramos de control.
 - ✓ Describir los criterios generales de las etapas definidas en el diagrama de flujo.
- Definir los canales de reclutamiento interno:
 - ✓ Establecer los canales de reclutamiento interno.
 - ✓ Describir las normas y condiciones de cada fuente.

3.1 Proceso de Selección Interna:

- 3.1.1 Objeto: Se propone que el objetivo del proceso sea la elección del integrante adecuado para cubrir la vacante.

De esta manera El CRC se puede optimizar y conseguir los resultados que se estiman para el puesto, siempre y cuando el perfil del seleccionado le posibilite desarrollar el desempeño adecuado.

- 3.1.2 Diagrama de flujo: se propone un diagrama de flujo (Anexo, p. 245) con etapas que se consideran esenciales para que El CRC seleccione el mejor candidato de acuerdo a los requerimientos formales de la vacante en cuestión. De esta manera se evalúa exhaustivamente a los candidatos potenciales para la vacante, para así luego tomar la decisión de seleccionar a una persona para que comience el periodo de inducción en el puesto y de seguimiento.
- 3.1.3 Criterios generales: se explican los criterios generales de algunas etapas diseñadas en el diagrama de flujo a los fines de no incluir ambigüedades y poder llevar a cabo correctamente el diagrama de flujo.
- 3.1.4 Formularios desarrollados: a los fines de contribuir a la eficiencia del proceso de selección interna, se ha diseñado el modelo de los siguientes formularios:
 - ✓ Formulario solicitud de vacantes para selección interna: a los fines de que la solicitud de cobertura de vacante mediante la selección interna se realice de manera formal incluyendo la etapa de definición de perfil para la búsqueda interna. (Anexo, p. 270).
 - ✓ Formulario de comunicación de vacantes internas: el formulario representa el modelo a seguir frente a la comunicación que debe realizarse para hacer llegar al público objetivo la propuesta y que de este modo los interesados envíen sus CV actualizados y la justificación de la postulación. (Anexo, p. 271).
 - ✓ Formulario registro de entrevista: el formulario sólo presenta una estructura a los fines de registrar las entrevistas realizadas en el proceso de selección interna y de seguimiento. (Anexo, p. 282).

3.1.5 Planilla de selección interna: se ha diseñado una planilla de selección interna a los fines de registrar cada proceso de selección, es decir se propone identificar los candidatos involucrados en las diferentes etapas de cada proceso, y más allá de que la persona no haya sido seleccionado quedan registrados la evaluación y el análisis por parte del responsable de la selección, quien puede incluir en la planilla si la persona tiene perfil para otro tipo de vacante/puesto. En el caso que tuviese perfil para otro puesto, se recomienda que se incluya en la fuente de reclutamiento interno que posee el historial de cada integrante a los fines de que este dato también pueda ser utilizado para futuras selecciones internas.

3.1.6 Documentación asociada: se recomienda que se incluya la relación de las siguientes políticas/procesos a los fines de asentar la necesidad de estos documentos para la eficiencia del plan de selección interna:

- ✓ Norma de empleo.
- ✓ Política de selección interna.
- ✓ Procedimiento de reclutamiento interno.
- ✓ Política de seguimiento.

3.2 Procedimiento de reclutamiento interno:

3.2.1 Objeto: se sugiere que el propósito sea suministrar los talentos internos de El CRC, atrayendo integrantes potencialmente calificados y capaces de ocupar vacantes que tienen como prioridad la movilidad interna.

3.2.2 Generalidades: se propone que se mencione claramente que el procedimiento de reclutamiento interno se encuentra respaldado por la política de selección interna y que además acompaña el proceso de selección interna, principalmente en las primeras etapas del diagrama de flujo.

3.2.3 Desarrollo: el desarrollo propuesto para el procedimiento se encuentra dividido de la siguiente manera:

- ✓ Definición de reclutamiento interno.
- ✓ Herramienta libro de desarrollo profesional: canal de reclutamiento interno que se propone a los fines de que cada integrante que conforma a la organización pueda presentarse espontáneamente para vacantes actuales ó futuros reclutamientos, manifestando la motivación propia de crecimiento y desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización. En el procedimiento (Anexo, p. 253) se pueden visualizar las condiciones y etapas que debe realizar cada integrante para utilizar este medio. En función de esto se crea un Formulario de Inscripción a libro de desarrollo profesional (Anexo, p. 272) para que cada integrante manifieste su predisposición para una movilidad interna como así también su respectiva justificación. Ya que es una postulación espontanea se recomienda que el formulario se encuentre en la intranet, medio de comunicación que todo el personal puede acceder.
- ✓ Búsqueda interna: herramienta propuesta para que los colaboradores de El CRC puedan postularse frente a las publicaciones de vacantes internas. En el procedimiento se pueden visualizar las normas y etapas desarrolladas para el presente canal de reclutamiento.
- ✓ Catálogo de desarrollo profesional de RRHH: es una base de datos que contiene información cualitativa y cuantitativa necesaria para evaluar el perfil de los integrantes que componen a El CRC. En el procedimiento de reclutamiento interno se establece la información que se sugiere que contenga el catalogo, el desarrollo del mismo está a cargo de RRHH. Es decir, solo se mencionan los campos propuestos, de igual manera se recomienda que el desarrollo del catálogo se realice luego de comenzar la implementación formal de todo el plan de selección interna, ya que es una acción que se puede

ir realizando una vez implementado el mismo y que su ausencia no perjudica el normal desenvolvimiento del procedimiento de reclutamiento interno.

Luego de desarrollado este catálogo y en el caso que se seleccione algún candidato por este medio es necesario comunicar al superior inmediato la decisión, de igual manera las normas, etapas y detalle que lo componen se encuentran desarrolladas en el procedimiento de reclutamiento interno.

4- Responsables

4.1 Los responsables que se proponen para el proceso de selección interna son los siguientes:

- Gerente general:
 - ✓ Intervenir si fuese necesario en la selección de personal jerárquico de primero y segundo nivel.
- Jefe de recursos humanos:
 - ✓ Revisar, aprobar y garantizar el proceso de selección interna.
- Asistente de recursos humanos:
 - ✓ Modificar y actualizar lo que considere pertinente la jefatura de recursos humanos.
 - ✓ Implementar las etapas del proceso de selección interna:
 - Analizar y definir el perfil de la vacante.
 - Analizar y preseleccionar a los candidatos reclutados en función de los canales de reclutamiento interno establecidos.
 - Comunicar la vacante.
 - Analizar los CVs. En función de esto si no existiese personal potencial o real debe consultar con su superior inmediato la decisión de desviar el proceso a las funestes de reclutamiento externo.

- Entrevistas grupales/individuales.
 - Coordinar entrevista técnica.
 - Coordinar el examen psicotécnico, si correspondiese.
 - Realizar el informe de los candidatos evaluados.
 - Presentar terna al superior inmediato.
 - Realizar devolución al seleccionado como así también a los no seleccionados.
 - Realizar los trámites necesarios para el cambio de puesto.
 - Comunicar a todo el personal el cambio de puesto.
 - Acompañar, si correspondiese, la inducción al puesto.
 - Realizar el seguimiento del seleccionado.
 - Realizar la retroalimentación correspondiente del colaborador.
- Jefe involucrado:
 - ✓ Elaboración de la solicitud de personal.
 - ✓ Participar y realizar las entrevistas y pruebas técnicas del proceso.
 - ✓ Responsable por la inducción al puesto como así también del desarrollo y formación necesarios para que el integrante se desempeñe con éxito en sus nuevas funciones.
 - ✓ Realizar el seguimiento del postulante conjuntamente con el área de recursos humanos.
 - Jefe de administración y finanzas:
 - ✓ Realizar el control presupuestario respecto de las modificaciones de contratación si existiese.
 - Asistente de calidad:
 - ✓ Controlar que el proceso sea implementado eficientemente.

4.2 Los responsables que se proponen para el procedimiento de las fuentes de reclutamiento son:

- Jefe de recursos humanos:
 - ✓ Revisar, aprobar, verificar y garantizar la gestión y resultados del procedimiento de reclutamiento interno.
- Asistente de RRHH:
 - ✓ Modificar y actualizar lo que considere pertinente la jefatura de recursos humanos.
 - ✓ La puesta en práctica de lo diseñado y desarrollado en el procedimiento (comunicación de las vacantes, análisis de las auto postulaciones e historiales de los integrantes, etc).
- Asistente de calidad:
 - ✓ Controlar que el procedimiento sea implementado eficientemente.

5- Evaluación de impacto

Con respecto al proceso de selección interna, y dentro de este proceso también se medirá la eficacia del procedimiento de reclutamiento, se recomienda luego del período de seis meses, aplicar la Planilla de Mecanismo de Control de Proceso de Selección interna (Anexo, p. 285), en la cual se registrarán todas las actividades del proceso que se han llevado a cabo. Cabe aclarar que para cada proceso se completará una planilla, detectando las etapas que se cumplen y las que no, y en qué porcentaje de las selecciones internas realizadas se cumplieron todas las etapas.

Por otro lado, un cálculo que permitirá medir la efectividad de las selecciones internas es: cantidad de selecciones internas realizadas, sobre cantidad de adecuaciones eficientes y eficaces de persona/puesto. Lo que se pretende es cuantificar y analizar que los periodos de tiempos y de adecuación persona/puesto establecidos en el proceso de selección interna se hayan cumplido en las selecciones internas realizadas, de lo contrario será necesario identificar el área de mejora del proceso para actualizarlo.

6- Recursos

Los recursos que requiere El CRC para revisar, publicar, comunicar e implementar el proceso de selección interna y el procedimiento de reclutamiento interno son los siguientes:

- Humanos: capacidades y competencias por parte del área de RRHH referidas al entendimiento y aplicación de diagramas de flujo.
- Políticos: la revisión de los procesos y políticas que conforman al plan de selección interna. Además requiere el manual de puestos y las planillas de evaluación de desempeño actualizadas.
- Materiales: el uso de los canales formales de comunicación para utilizar eficientemente los canales de reclutamiento propuestos.
- Económicos: se presentan en la siguiente tabla tomando como base los salarios de los responsables de implementar la presente política.

Actividad	Monto	Días	Responsable
Proceso de selección y reclutamiento interno			
Revisión	\$ 1400,00	7,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 266,00	2,00	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Subtotal	\$1732,50	9,50	

Programa IV: Elaborar una propuesta de seguimiento para los integrantes involucrados en el plan de selección interna

1- Objetivo

Contribuir y lograr finalmente la correcta adecuación persona-puesto como así también el desarrollo profesional de la persona dentro de El CRC.

2- Destinatarios

Empleados reubicados en la empresa en función del plan de selección interna.

3- Acciones

Se propone realizar el desarrollo de la presente política ya que es fundamental que El CRC contenga herramientas estandarizadas para el seguimiento de la persona con el fin de no acudir a la improvisación y subjetividad.

Las acciones propuestas en la política de seguimiento (Anexo, p.261) se centran principalmente en:

- Conceptualizar el proceso de seguimiento para la empresa El CRC.
- Determinar el tiempo estimado de adaptación y las pautas de seguimiento de puesto.
- Determinar el proceso de inducción al puesto propiamente dicho.
- Definir la forma y planificación del seguimiento.
- Evaluar el seguimiento, es decir medir el desempeño de la persona seleccionada. A esto se suma también la propuesta referida a la importancia de realizar la retroalimentación acerca del desempeño.
- Analizar si es necesario, en función de los resultados obtenidos del punto anterior, actualizar el plan de seguimiento para colaborar con el desarrollo de la persona en su nuevo puesto.

De manera resumida a continuación se menciona lo desarrollado en la política de seguimiento en función de las características organizacionales de El CRC:

3.1 Objeto: se propone que el principal objetivo sea acompañar al colaborador además de brindarle las herramientas de formación y de desarrollo, acordes y correspondientes, para lograr el éxito de la adecuación de la persona al puesto como así también contribuir al desarrollo del potencial de la persona.

3.2 Generalidades: se proponen consideraciones generales que actúan como los criterios fundamentales de la política de seguimiento. Estos se vinculan principalmente con:

- Periodo y eficiencia de tiempo estimado para el seguimiento.
- Importancia del rol de RRHH y del superior inmediato para lograr el desarrollo profesional de la persona en el puesto.
- Importancia del esfuerzo y dedicación de la persona seleccionada.
- Realización en tiempo y forma de las evaluaciones de desempeño.

3.3 Desarrollo:

- Concepto y estimación de tiempo del seguimiento.
- Implicancia, criterios y evaluación de la inducción al puesto.
- Instancias de la evaluación de seguimiento como así también de la retroalimentación a los integrantes.
- Redefinición de aspectos (formación y desarrollo, cambio de puesto, plan de carrera), si es necesario, que conforman el seguimiento de la persona.

3.4 Anexo: se menciona el formulario que utiliza la política de seguimiento:

- ✓ Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

3.5 Documentación asociada: se mencionan las políticas, procesos y procedimientos vinculados al seguimiento de la persona (política y proceso de selección interna, y procedimiento de reclutamiento interno).

4- Responsables

Los responsables que se proponen para revisar, comunicar e implementar la política de seguimiento son los siguientes:

- Jefe de RRHH:
 - ✓ Revisar y aprobar la política de seguimiento.
 - ✓ Autorizar formaciones en el caso que se detecte la necesidad de capacitación en el proceso de seguimiento.
 - ✓ Aprobar la actualización del plan de seguimiento de la persona seleccionada, si correspondiese.
- Asistente de RRHH:
 - ✓ Puesta en práctica de la política de seguimiento.
 - ✓ Acompañar al superior inmediato.
 - ✓ Acercar a las partes (superior inmediato y colaborador) si correspondiese.
 - ✓ Evaluar y analizar el desempeño de la persona.
 - ✓ Actualizar el plan de seguimiento si correspondiese.
- Jefe involucrado:
 - ✓ Inducción al puesto.
 - ✓ Puesta en práctica de la política de seguimiento.
 - ✓ Realizar a tiempo todas las formas establecidas para evaluar el desempeño de los seleccionados.
 - ✓ Comunicar la necesidad de formación y capacitación si la persona lo necesitase y no se tuvo en cuenta para el plan de seguimiento de la misma.
- Asistente de calidad:
 - ✓ Es responsable de revisar y garantizar la implementación efectiva de la política de seguimiento.

5- Evaluación de impacto

Se considera importante que el área de RRHH evalúe luego de seis meses el respeto de las pautas, proceso y evaluación de seguimiento y adecuación del candidato en el tiempo establecido por la política. Y en función de los resultados obtenidos actualice, si correspondiese, los criterios establecidos para el seguimiento, de acuerdo a lo pautado en la evaluación de seguimiento del Proceso de Selección Interna (Cito p. 168).

6- Recursos

Los recursos que requiere El CRC para revisar, publicar, comunicar e implementar la política de seguimiento son los siguientes:

- Humanos: capacidades y competencias por parte del área de RRHH y superior inmediato referidas a la inducción y seguimiento de colaboradores seleccionados internamente.
- Políticos: la revisión de los procesos y políticas que conforman al plan de selección interna.
- Materiales: el uso de los canales formales de comunicación para realizar eficientemente las etapas de evaluación y la devolución a la persona en cuestión.
- Económicos: se presentan en la siguiente tabla tomando como base los salarios de los responsables de implementar la presente política.

Actividad	Monto	Días	Responsable
Política de Seguimiento			
Revisión	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 66,50	0,50	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Subtotal	\$ 733,00	4,00	

Programa V: Comunicar formalmente la norma de empleo y el plan de selección interna a todo el personal

1- Objetivo

Promover la formalización de las propuestas antes mencionadas y fomentar el conocimiento de las nuevas políticas de selección interna ante todos los empleados.

2- Destinatarios

Todo el personal de El CRC, sin embargo, y a modo de prueba, se considera que la profundización de la comunicación varía según las responsabilidades antes mencionadas en las propuestas desarrolladas:

- Comunicación de la norma de empleo y resumen del plan de selección interna: dirigida a todo el personal de El CRC.
- Comunicación de las partes fundamentales del plan de selección interna: dirigido a integrantes que posean personal a cargo, ya que son responsables por el desarrollo profesional del mismo.

3- Acciones

Se propone que la comunicación este a cargo del área de recursos humanos. Para una comunicación efectiva de lo propuesto, es necesario:

- 3.1 Revisión y aprobación de las propuestas antes desarrolladas, a cargo del área de recursos humanos: se recomienda que el jefe de recursos humanos determine las propuestas que deben ser ajustadas a los fines de que las mismas sean viables y reflejen lo que El CRC requiere para la formalización del proceso de selección interna, y de esta manera se garantice el comienzo eficiente del desarrollo profesional de los integrantes que componen la organización. La justificación de la recomendación de revisión deviene de que seguramente existen detalles que no han sido tenidos en cuenta debido a que la persona que ha desarrollado el presente trabajo no forma parte del equipo El CRC.

3.2 Comunicación del plan de selección interna: comunicar a las personas que ocupen puestos con personal a cargo el plan de selección interna ya que ellos pueden intervenir en futuros procesos de selección interna, siendo los principales responsables por el desarrollo profesional de sus colaboradores a cargo. Se recomienda que la comunicación en cuestión sea responsabilidad del jefe de recursos humanos y que incluya un espacio a futuro para aclarar dudas al respecto a través de los canales formales con los que cuenta El CRC. Se sugiere que sólo luego de la comunicación y aclaración de dudas de esta sección se proceda a la comunicación de todo el personal con el fin de que los responsables sepan cómo actuar frente a las dudas de los colaboradores a cargo.

3.3 Comunicación de la norma de empleo: comunicar a todo el personal el propósito y las partes que componen la norma de empleo, a los fines de que todo el personal comience a comprender una de las ventajas que trae aparejada la reingeniería (desarrollo profesional y su modo de implementación). Se recomienda que esta comunicación sea estructurada en sus partes a los fines de no acudir a la improvisación, además es importante que las personas a cargo de la comunicación realicen un encuentro dinámico con ejemplos incluidos a los fines de garantizar el entendimiento de la nueva política de movilidad interna como así también el modo de implementación.

También sería importante dejar abierto el espacio a resolución de dudas al respecto por parte de recursos humanos, la aclaración de incertidumbres se puede realizar mediante comunicados en la intranet, reuniones programadas ó vía mail.

4- Responsables

El último programa que se propone crea responsabilidades en las siguientes personas:

- Jefe de RRHH:

- ✓ Determinar, si es necesario, las partes de las propuestas que deben ser ajustadas como así también definir la persona encargada de realizarlo.
- ✓ Realizar la planificación y comunicación del plan de selección interna al personal de nivel jerárquico, siempre y cuando tengan personal a cargo.
- ✓ Resolver las dudas que surjan de la comunicación del plan de selección interna.
- Asistente de RRHH:
 - ✓ Realizar los ajustes, si es necesario, que determine el jefe de RRHH.
 - ✓ Comunicar a todo el personal la norma de empleo y resumen del plan de selección interna.
 - ✓ Resolver las dudas que surjan de la comunicación de la norma de empleo y del resumen del plan de selección interna.
- Asistente de calidad:
 - ✓ Revisar el contenido que comunicará el área de recursos humanos a los fines de garantizar la objetividad en el entendimiento de todo el personal de El CRC.

5- Evaluación de impacto

La evaluación del impacto de la presente propuesta se realiza mediante el Mecanismo de Control de Comunicación, encuesta (Anexo, p. 286) del conocimiento de los empleados sobre el proceso de formalización de las propuestas planteadas. Lo que se pretende con este mecanismo de control es evaluar, por un lado, si existe conocimiento del plan de selección interna y por el otro, relevar la apreciación de todo el personal de El CRC acerca de la efectividad y equidad de la implementación del plan de selección interna.

En función de los resultados provenientes de la encuesta se sugiere que el Jefe de RRHH establezca acciones a implementar a los fines de fomentar el objetivo propuesto para la comunicación de esta nueva política de prioridad de movilidad interna.

6- Recursos

Los recursos que requiere El CRC para comunicar la norma de empleo y el plan de selección interna son los siguientes:

- Humanos: capacidades y competencias de comunicación por parte del jefe y asistente de RRHH.
- Políticos: la revisión de las propuestas desarrolladas. Tener en cuenta la política de comunicación.
- Materiales: el uso de los canales formales de comunicación (mail-reunión programa para todo el personal, intranet, etc) para realizar la presente propuesta.
- Económicos: se presentan en la siguiente tabla tomando como base los salarios de los responsables de implementar la presente política.

Actividad	Monto	Días	Responsable
Comunicación Plan de Selección Interna			
Planificación	\$ 1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Comunicación	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Consultas	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Subtotal	\$ 2200,00	11,00	

Actividad	Monto	Días	Responsable
Comunicación de la Norma de empleo			
Planificación	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Comunicación	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Consultas	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Subtotal	\$ 1995,00	15,00	

Finalmente se recomienda la lectura completa del desarrollo del plan de selección interna ubicado en la parte de anexos, pagina 222.

Es importante dejar en claro que antes de implementar las propuestas es necesario la:

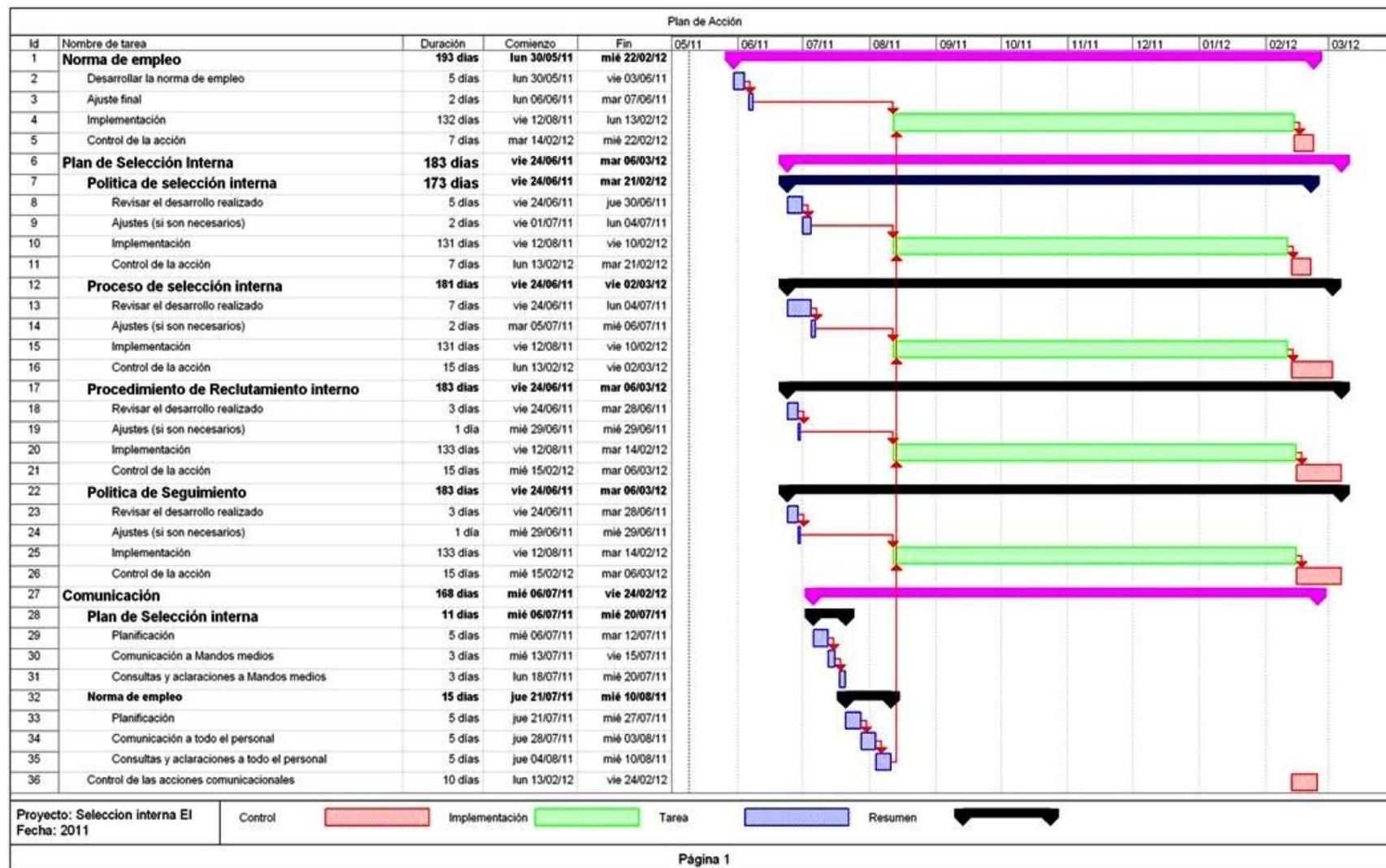
- Revisión por parte del jefe de recursos humanos de las propuestas desarrolladas.
- Actualización completa del manual de puestos como así también de las planillas de evaluación de desempeño.
- Realización de los ajustes que el jefe de recursos humanos considere pertinente para el éxito de la implementación de las propuestas, se sugiere que se encuentre a cargo del asistente de RRHH.
- Comunicación a todo el personal de la norma de empleo y del plan de selección interna.

Por lo cual se propone que solo luego del desarrollo de los puntos anteriores se inicie el proceso de formalización, aplicación e implementación de las propuestas. Modo contrario no se garantiza los resultados y beneficios que se mencionan en las páginas posteriores.

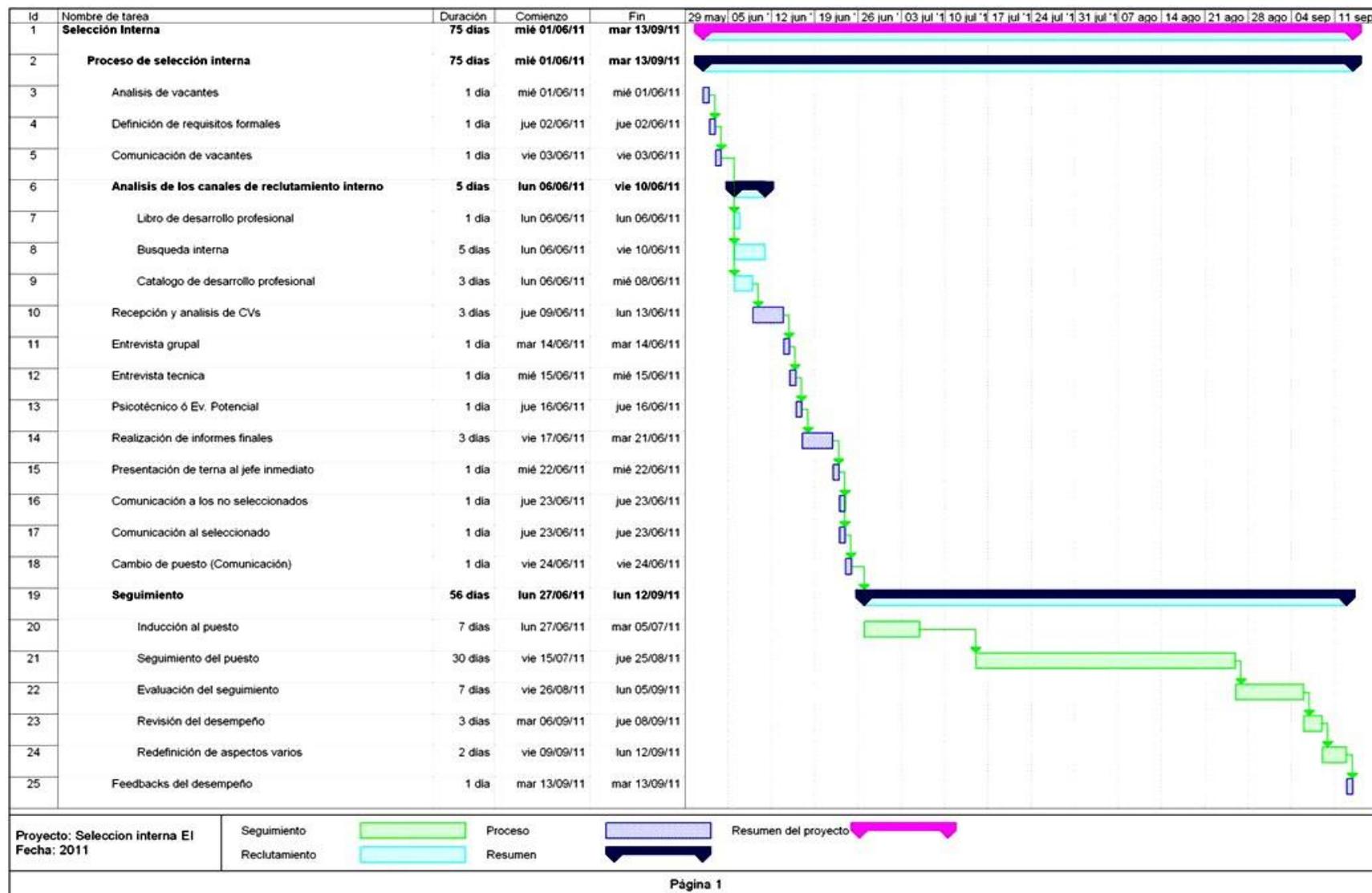
Es importante mencionar, que todo lo que se ha confeccionado y diseñado, responde a un modelo flexible, que permite su rápida adaptación a nuevas circunstancias de la empresa, particularmente se ha considerado el hecho de que la reingeniería proyecta el desarrollo de todos los procesos internos de recursos humanos de la empresa para que se adecuen al manual por competencias para finales del año 2012, el cual se encuentra en desarrollo actualmente; sin embargo y tal como se ha mencionado antes se ha detectado que la empresa requiere de un modelo que permita la formalización de los movimientos internos del personal a realizar, de forma objetiva y lo mas estandarizada posible, en el corto y mediano plazo.

PLAN DE ACCIÓN

Gantt de Implementación de las propuestas



Gantt del Proceso de selección interna



PRESUPUESTOS

Presupuesto del Plan de selección interna

A continuación se presenta una tabla en la cual se indican los costos que hacen al total de los honorarios profesionales, discriminados por actividad realizada, para calcular de esta forma el costo total del plan de selección interna desarrollado en éste trabajo. El valor hora utilizado es de \$100,00. Estos costos se presentarán una única vez.

Honorarios Profesionales			
Actividad	Monto	Hs	Aclaración
Diagnostico			
Confección de instrumentos	\$200,00	2,00	
Investigación Diagnostica	\$ 1500,00	15,00	
Desarrollo del Diagnostico	\$2500,00	25,00	
Subtotal	\$4200,00	42,00	
Propuestas			
Diseño de la norma de empleo	\$200,00	2,00	
Desarrollo de la Política de selección interna	\$ 1500,00	15,00	
Desarrollo Proceso de selección interna	\$ 1200,00	12,00	
Desarrollo de Procedimiento de reclutamiento interno	\$ 1200,00	12,00	
Desarrollo de Política de seguimiento	\$ 1200,00	12,00	
Subtotal	\$5300,00	53,00	
Anexos de las propuestas			
Formulario solicitud de vacantes internas	\$ 25,00	0,25	
Formulario comunicación de vacantes	\$ 25,00	0,25	
Formulario de postulación para selección interna	\$ 25,00	0,25	

Actividad	Monto	Hs	Aclaración
Formulario inscripción a libro de desarrollo profesional	\$ 25,00	0,25	
Formulario registro de entrevista	\$ 25,00	0,25	
Formulario feedbacks instancias selección interna	\$ 25,00	0,25	
Formulario de informe final	\$100,00	1,00	
Formulario de formación y desarrollo para selección interna	\$ 50,00	0,50	
Planilla de selección interna	\$ 50,00	0,50	
Subtotal	\$ 350,00	3,50	
Mecanismos de control			
De la Norma de empleo	\$ 25,00	0,25	
Del Proceso de selección interna	\$ 50,00	0,50	
De la Comunicación	\$ 50,00	0,50	
Subtotal	\$ 125,00	1,25	
TOTAL GENERAL	\$ 9975,00	99,75	

En función de la tabla realizada los honorarios profesionales correspondientes a las propuestas confeccionadas a medida para la organización El CRC, ascienden a **\$ 9975,00**.

Presupuesto de implementación del Plan de selección interna

A continuación se detallan los costos en los que debe incurrir la empresa para ajustar e implementar algunas cuestiones referidas al plan de selección interna propuesto en el presente trabajo. Estos costos se presentarán una única vez.

Para el cálculo de estos costos se considera una remuneración de \$10000,00 aproximadamente para el puesto de gerencia general, \$ 6000,00 para personas que ocupan puestos jerárquicos, y de \$ 4000,00 para personas que ocupan puestos operativos.

Presupuesto de implementación del Plan de selección interna			
Actividad	Monto	Días	Responsable
Norma de empleo			
Desarrollo	\$1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 166,00	2,00	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 33,25	0,25	Asistente de Calidad
Revisión	\$41,60	0,12	Gerente General
Subtotal	\$ 1240,85	7,37	
Política de selección interna			
Revisión	\$ 1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 199,50	1,50	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Revisión	\$41,60	0,12	Gerente General
Subtotal	\$ 1307,60	7,12	
Proceso de selección y reclutamiento interno			
Revisión	\$ 1400,00	7,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 266,00	2,00	Asistente de RRHH

Actividad	Monto	Días	Responsable
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Subtotal	\$1732,50	9,50	
Política de Seguimiento			
Revisión	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Ajuste	\$ 66,50	0,50	Asistente de RRHH
Revisión	\$ 66,50	0,50	Asistente de Calidad
Subtotal	\$ 733,00	4,00	
Comunicación Plan de selección interna			
Planificación	\$ 1000,00	5,00	Jefe de RRHH
Comunicación	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Consultas	\$ 600,00	3,00	Jefe de RRHH
Subtotal	\$ 2200,00	11,00	
Comunicación de la Norma de empleo			
Planificación	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Comunicación	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Consultas	\$ 665,00	5,00	Asistente de RRHH
Subtotal	\$ 1995,00	15,00	
TOTAL	\$ 9208,95	54,00	

A partir de los valores obtenidos de la tabla anterior, se puede apreciar que el costo de ajustar e implementar el plan de acción es de **\$ 9208,95**.

En función de los dos presupuestos anteriores, se estima que la inversión inicial necesaria es de **\$ 19183,95**.

Presupuesto por cada proceso de selección interna

A continuación se calculo el costo estimado de realizar cada proceso de selección interna de acuerdo al plan propuesto.

Presupuesto de cada proceso de selección interna			
Actividad	Monto	Días	Responsable
Proceso de selección	\$ 1995,00	15,00	Asistente de RRHH
Inducción al puesto	\$ 1400,00	7,00	Superior inmediato
Periodo de adaptación	\$ 8000,00	60,00	Candidato seleccionado
Seguimiento	\$ 1666,00	10,00	Superior inmediato/ Asistente de RRHH
TOTAL	\$13061,00	97,00	

Retorno de inversión (ROI)

A los fines de calcular el retorno de inversión que tendrá El CRC luego de aplicar el plan de selección interna, se considera pertinente recordar los costos de los procesos de selección interna calculados previamente en este trabajo, para luego poder determinar el costo promedio en el que incurre la empresa actualmente en cada proceso de selección interna. Teniendo en cuenta además la proporción expresada por el Jefe de RRHH en la que se dan las distintas situaciones posibles, esta es: de cada 10 casos sólo tres se adecuan al puesto satisfactoriamente de acuerdo a lo planificado, y de los 7 restantes, 4 se adecuan luego de 6 meses, 2 finalizan en despidos ó renuncias, y 1 debe ser reubicado.

Resultado del proceso de selección interna utilizado actualmente por El CRC	Cantidad de veces por cada 10 procesos de selección realizados	Costo	Costo total
Candidato se adecua al puesto en dos meses	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Candidato se adecua luego de seis meses	4	\$ 34.000	\$ 136.000
Candidato renuncia o es despedido	2	\$ 36.000	\$ 72.000
Candidato reubicado	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Total			\$ 268.000
Promedio gastado por proceso de selección interna			\$ 26.800

A partir de la tabla anterior se puede observar que el costo promedio que debe afrontar la empresa actualmente a la hora de realizar un proceso de selección interna es de \$26.800.

Comparando el costo promedio (\$26.800) del proceso de selección interna que realiza actualmente la empresa, contra el costo del proceso propuesto (\$13.061), se puede observar que existe una disminución en el costo del 51,3 % (\$13739).

A partir de esto y teniendo en cuenta que se debe incluir una única vez en el cálculo del ROI la inversión inicial para implementar las propuestas desarrolladas, se determinan los siguientes valores:

- ROI I: este corresponde al primer proceso de selección interna aplicado en función de lo propuesto. En este caso se determina el ROI asignando la totalidad de la inversión inicial al primer proceso de selección interna que realice El CRC aplicando la formalización de la selección interna.

$$\text{ROI I} = \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Inversión inicial + Costo del proceso propuesto}}$$
$$\text{ROI I} = \frac{\$ 13.739}{\$ 13.061 + \$ 19.183,95}$$

ROI I = 42,6 %

Esto significa que si se asigna por completo la inversión inicial al primer proceso de selección interna y considerando el costo del mismo se obtiene un retorno sobre la inversión del 42,6% teniendo en cuenta el ahorro que se logra con respecto al proceso que actualmente implementa El CRC.

- ROI II: este corresponde al resto de los procesos de selección interna que El CRC implemente en un futuro. En este caso solo se considera el costo del proceso de selección interna propuesto ya que la inversión inicial fue asignada al primer caso.

$$\text{ROI II} = \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Costo del proceso propuesto}}$$

$$\text{ROI II} = \frac{\$ 13.739}{\$ 13.061}$$

$$\text{ROI II} = 105,2\%$$

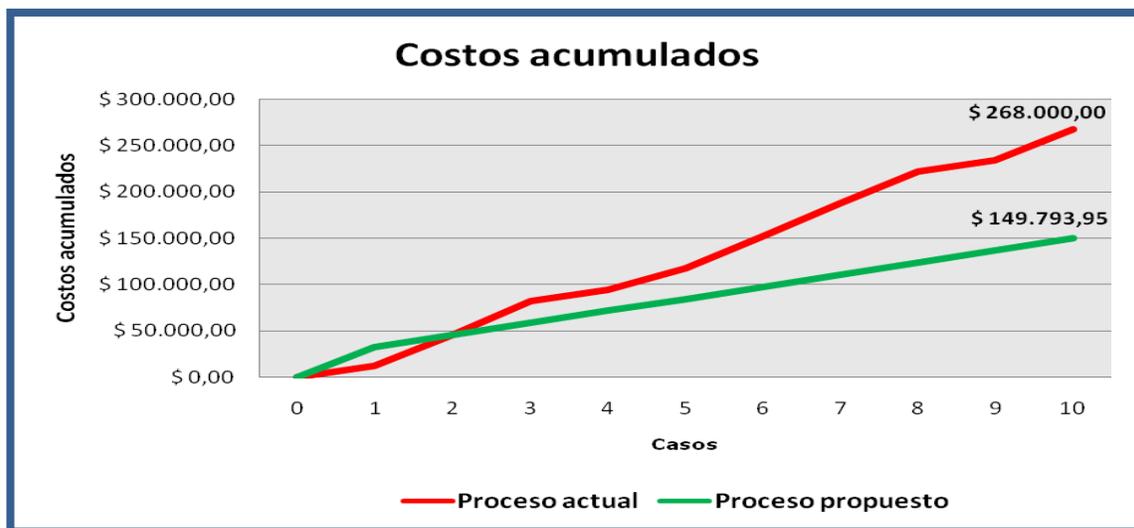
Esto significa que en el resto de los procesos se obtendrán por cada uno un retorno sobre la inversión de 105,2%.

Cabe destacar que los ROIs antes calculados no tienen en cuenta los beneficios percibidos ante la correcta adecuación de la persona al puesto, lo cual se logrará implementando el proceso planteado, debido a que la cuantificación de estos beneficios es de suma dificultad y varía de acuerdo al caso. Por lo cual si se considera que el desempeño de estas personas alcanzará el nivel planificado en el tiempo estimado, podría afirmarse que el ROI será aún mayor que los valores antes determinados.

Resumen de los valores más importantes

COSTOS INICIALES	
Honorarios Profesionales	\$ 9.975,00
Costo de implementación del Plan de selección interna	\$ 9.208,95
TOTAL	\$ 19.183,95
COSTOS POR PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA Y COMPARACIÓN	
Costo por proceso de selección interna actual	\$ 26.800,00
Costo por proceso de selección interna propuesto	\$ 13.061,00
Ahorro en \$	\$ 13.739,00
Ahorro en %	51,26%
ROI	
ROI I (Una única vez para el primer proceso de selección)	42,60%
ROI II	105,20%

A modo de ejemplo se presenta a continuación un gráfico en el cual se comparan los costos acumulados para ambos procesos de selección interna, el que actualmente utiliza la empresa y el propuesto en el presente trabajo. Para éste ejemplo se consideraron los costos acumulados para 10 procesos de selección interna respetando la proporción de los distintos casos ocurridos en El CRC.



Fuente: Elaboración propia IV

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

El plan de selección interna anteriormente propuesto tiene como fin principal lograr una eficiente y eficaz adecuación persona-puesto. Sin embargo, los programas que componen el plan en su conjunto, tienen la finalidad de producir beneficios a corto, mediano y largo plazo para la organización. Es decir que la inversión estimada pretende causar mejoras que se verán reflejadas a futuro, las cuales podrán ser mensurables en algunos casos y otras que no. A continuación se detallan los beneficios de este plan:

Programa I

El desarrollo de la norma de empleo pretende elevar la imagen del personal de El CRC acerca de las posibilidades y modalidades de desarrollo profesional en la organización ya que:

- Unificará los nuevos enunciados referidos a la priorización de la movilidad interna y por lo tanto sentará la prioridad de crecimiento profesional para los integrantes de El CRC, lo que generará que los integrantes puedan proyectarse a mediano y largo plazo en la organización.
- Definirá y establecerá los lineamientos generales del empleo del personal en El CRC.
- Garantizará la integración y objetividad de los procesos referidos a la selección de personal y a las modalidades de contratación.
- Velará por que se practique la equidad de posibilidades frente a las vacantes internas.

El objetivo de este programa es cambiar el concepto referido a la ausencia de posibilidades equitativas de crecimiento profesional en El CRC. Es por ello que a través de la unificación, formalización y comunicación de la norma de empleo, los integrantes de la organización podrán visualizar el compromiso y esfuerzo de El CRC respecto al desarrollo profesional de su equipo de trabajo. A partir de esto los integrantes de la organización

podrán proyectarse profesionalmente dentro de El CRC, lo que contribuirá en alguna medida al compromiso y sentimiento de pertenencia organizacional.

Programa II

El diseño y desarrollo de la política de selección interna pretende garantizar y establecer objetivamente todos los aspectos (concepto, criterios, condiciones y modalidades) referidos al crecimiento profesional en El CRC ya que:

- Establece las responsabilidades de los puestos que deben llevar a la práctica esta política, velando por la objetividad en sus decisiones.
- Establece los requisitos indispensables para las postulaciones internas.
- Establece la definición, alcance y modalidades de la selección interna, promoviendo acciones enriquecedoras para el desarrollo profesional de los integrantes de El CRC, tales como:
 - ✓ Alcance de la selección interna dirigido a todos los niveles jerárquicos (enriquecimiento de puestos, ampliaciones de puestos, promociones internas y planes de carrera).
 - ✓ Definición de la importancia del seguimiento de los seleccionados, principalmente lo referido a la inducción al puesto, seguimiento en el puesto y capacitaciones brindadas a las personas seleccionadas.
- Establece la importancia de la objetividad acerca de la valoración de las candidaturas, es más propone un método cuantificable y estandarizado a seguir.
- Establece la relevancia de que siempre debe primar la adecuación persona-puesto, es decir realizar las evaluaciones necesarias para seleccionar al candidato que pueda materializar el desempeño laboral que se pretende de esa vacante y de esta manera no elevar a personal a niveles de incompetencia.
- Establece la relevancia de la comunicación clara y concreta acerca de los criterios y etapas de la selección interna.

El objetivo de este programa es sustituir las prácticas informales, que conllevan a costos y resultados mal aplicados, por la profesionalización de los criterios pilares que conforman la selección interna, los cuales velarán y garantizarán la objetividad de las decisiones tomadas a partir de la aplicación de la selección interna.

Programa III

El desarrollo del proceso de selección interna y de los canales de reclutamiento interno pretende lograr y velar por los resultados que se pretenden de los procesos de selección interna, es decir la selección de candidatos potenciales o reales para las vacantes a cubrir, esto se materializará una vez llevado a la práctica ya que en estos procesos:

- Primará la definición de la vacante a cubrir a los fines de que el comienzo del proceso se base en los requisitos formales y excluyentes de la vacante. Partiendo desde este lugar se podrán definir los criterios de evaluación para todo el proceso para así lograr la selección interna de candidatos acorde a los requerimientos formales que exige la posición vacante.
- Formalizará el proceso de selección interna en todas sus etapas como así también las responsabilidades que genera este, por lo cual se podrán optimizar los tiempos del proceso y garantizar los resultados que se pretenden con las búsquedas internas: adecuación persona-puesto.
- Seleccionará a candidatos que se adecuen al perfil requerido, logrando de esta manera materializar los desempeños que se estiman de la vacante.
- Optimizará el proceso de selección interna ya sea en sus etapas, responsabilidades o resultados, lo cual conllevará a la disminución de los costos y a la utilización eficiente de la inversión de este.
- Permitirá una eficiente gestión de los recursos humanos de El CRC, lo cual podrá ser utilizado para otras gestiones del área.
- Sentará las bases para generar procesos internos de manera eficiente como: planes de carrera, planes de enriquecimiento y ampliación de

puestos, etc., marcando el comienzo de la gestión de los recursos humanos para IE CRC.

El objetivo de este programa es seleccionar al candidato que se adecue de manera eficiente y eficaz a las condiciones de las vacantes, lo cual generará que se materialicen los resultados organizacionales que se pretende del puesto.

Programa IV

El desarrollo de una propuesta de seguimiento para los integrantes seleccionados procura definir los tiempos y modos de seguimiento, para así poder lograr de manera eficiente la adecuación de la persona al puesto, como así también potenciar a la persona. Esto se podrá materializarse una vez que la política de seguimiento se implemente ya que:

- Establece los tiempos y modalidades de inducción al puesto y adecuación de la persona a la nueva área si correspondiese.
- Establece los tiempos y modalidades de seguimiento.
- Establece la importancia de formación si la persona lo requiere.
- Establece las modalidades de evaluación del candidato, es decir el desempeño de este.
- Establece la importancia de actualizar el plan de seguimiento si es necesario en función de las evaluaciones realizadas.

El objetivo de este programa es contribuir a lograr la correcta adecuación de la persona al puesto en los tiempos planificados, de esta manera se pretende reducir los tiempos de adaptación de las personas a los puestos con respecto al promedio de tiempo que actualmente se requiere. Además no solo contribuye a optimizar los tiempos de adaptación sino también el desempeño de la persona en el puesto. De manera más específica se pretende que el tiempo que insumen los procesos de adecuación se disminuya en cuatro meses, es decir, actualmente la mayoría se adapta en seis meses, en

función de esto es que se pretende que las personas seleccionadas internamente se adecuen en dos meses.

Programa V

La comunicación de la norma de empleo y del plan de selección interna pretende fomentar el conocimiento de las nuevas políticas implantadas en función de la reingeniería como así también comenzar a involucrar a los responsables de aplicar este plan. Para lo cual se establece lo siguiente:

- Comunicación y aclaración de incertidumbres a todo el personal de los nuevos lineamientos de crecimiento profesional.
- Comunicación y aclaración de incertidumbres a los puestos que poseen personal a cargo a los fines de comenzar a concientizar acerca de la importancia de aplicar la selección interna de manera profesional.

El objetivo de este programa es comunicar y fomentar el conocimiento y la aplicación del plan de selección interna de manera profesional, de esta manera se comienza a concientizar acerca de la importancia de la aplicación de técnicas objetivas y equitativas del crecimiento profesional que actualmente prioriza la organización.

A modo de resumen y de manera general, el plan de selección interna permitirá:

- La correcta adecuación persona/puesto, por lo tanto la materialización de los desempeños laborales planificados.
- La puesta en práctica de los distintos programas relacionados con el desarrollo profesional.
- El comienzo de la gestión de talentos en El CRC, pudiendo de esta manera aprovechar el personal que la compone.
- La disminución de la dependencia con respecto a los procesos de selecciones externas.

- La creación de posibilidades de crecimiento profesional dirigido a todo el personal.
- La cobertura de vacantes actuales como así también el uso del plan de selección interna en futuros proyectos ó movimientos internos.
- La disminución de las disconformidades referidas al desarrollo profesional de los integrantes y de esta manera contribuirá a la motivación y satisfacción laboral por pertenecer a El CRC.
- La garantía de los resultados de los procesos de selección de personal ya que tanto el externo como el interno se ha desarrollado en función de las necesidades de El CRC. De esta manera El CRC podrá optar por la técnica que más se adecue a la vacante.
- La formalización de acciones planteadas en función de los nuevos objetivos del área de RRHH.
- La utilización de algunos formularios para otros procesos de recursos humanos que no estén vinculados precisamente con la selección interna, como ser planes de capacitación.
- La eliminación de prácticas que afectan a los resultados organizacionales, tales como: subjetividad, aplicación de principio de peter, etc.

CONCLUSIÓN

Luego de realizar un análisis, diagnóstico y propuestas enfocadas al proceso de selección interna de la organización Experiencias Internacionales del Centro de Registro Córdoba, se puede afirmar que se han alcanzado los objetivos propuestos para el presente trabajo.

El objetivo general se ha logrado, ya que se ha podido formalizar el proceso de selección interna a través de la confección de un plan de selección interna teniendo en cuenta las necesidades y disfuncionalidades detectadas en la investigación como así también las características propias y la realidad de El CRC, asegurando que la implementación de la propuesta garantiza la adecuación persona-puesto que actualmente requieren las vacantes internas generadas en función del proceso de reingeniería organizacional.

Con respecto a la reingeniería organizacional, la misma requiere de procesos que contribuyan al desarrollo óptimo de los objetivos establecidos. El plan de selección interna formaliza uno de los objetivos propuestos en función de la reestructuración que se refiere a la aplicación y promoción de movimientos internos frente a vacantes que ofrecen desarrollo profesional, colabora con el cumplimiento de otro de los objetivos establecidos, profesionalización de la organización como sistema, y además contribuye al orden y transparencia de la información proveniente de estos nuevos cambios.

La formalización del proceso de selección interna, a través de las políticas, diagramas de flujo y procedimientos desarrollados a tales fines, servirá para evaluar vacantes internas las cuales estarán basadas en aspectos objetivos, lo cual logrará una adecuación persona-puesto como así también generará que las personas desarrollen el potencial que poseen, contribuyendo de esta manera a la materialización de los desempeños planificados. Además el plan de selección interna abre las puertas para la gestión de talentos y para el comienzo de la planificación de carreras laborales para el personal de la organización.

El plan de selección interna presenta una serie de formularios, los cuales contribuyen a reunir la totalidad de los perfiles del personal y su respectiva evolución en

lo que respecta a la formación y desarrollo, con el fin de procesar internamente ésta información y que sirva como herramienta esencial para la evaluación de posibles candidatos para las vacantes internas ó los planes de carrera. Además estos formularios pueden ser utilizados como base para otras búsquedas como así también para otras gestiones de recursos humanos, por ejemplo las decisiones respectivas al área de capacitación.

El proceso de seguimiento que incluye el plan es una herramienta pilar en el proceso de selección interna, ya que debe funcionar correctamente y acorde a las necesidades del integrante para que éste pueda llevar a cabo y desarrollarse con éxito en el nuevo puesto. El fracaso de un integrante de la organización no solo dependerá del integrante en cuestión, sino que también tendrán responsabilidad aquellas personas que se encuentran afectados al seguimiento de este.

En relación a la estructura organizacional y su plantilla de personal se espera que este plan colabore con la profesionalidad de la organización como sistema, pudiendo de este modo demostrar y ofrecer objetividad con respecto a las posibilidades de crecimiento profesional y personal dirigidas para aquellas personas que lo ameriten. Ahora bien con respecto a las gestiones de talentos internos, se pretende seleccionar a las personas capaces de materializar los desempeños necesarios para cumplimentar con éxito la filosofía organizacional.

En función de lo antes mencionado, se puede decir que las intenciones y metas establecidas al comenzar el trabajo, han sido alcanzadas y se contribuirá, de aplicarse la propuesta, a solucionar los inconvenientes que presenta el proceso de selección interna actualmente practicado por la organización, obteniendo una considerable reducción de los costos ya que se aprovechará de manera eficiente al capital intelectual de la organización, además de que los integrantes comprenderán y podrán visualizar el interés de El CRC por el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores con el fin de constituir una organización que se destaque por su capital humano capaz de llevar con éxito la filosofía organizacional, asegurando de éste modo un servicio de máxima calidad y

responsabilidad frente a sus clientes externos; esto se verá reflejado también en el aumento del sentido de pertenencia organizacional que se vivirá.

Finalmente se considera relevante recordar que el éxito de una organización depende del desempeño de sus trabajadores, por lo tanto una adecuada gestión de talentos podrá materializar los objetivos propuestos en resultados óptimos y sobresalientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Albajari, Verónica; Mames, Sergio. (2005). *Evaluación Psicológica en Selección de Personal*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Alles Martha Alicia. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2009). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía, Tomo III: Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia. (2007). *Rol de Jefe: como ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Benito del Rincón Igea y Asunción Manzanares Moya. (2004). *Intervención psicopedagógica en contextos diversos*. Barcelona, España: Editorial Praxis, primera edición.
- Cantu Delgado H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2005). *Introducción A La Teoría General De La Administración*. México: Editorial Mc Graw – Hill, Cuarta Edición.
- De Ansorena Cao, Álvaro. (1996). *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos*. Barcelona, España: Editorial Paidas Empresa.
- Gan Federico, Bea Alonso, Francesc Batalla, Casals Dolores, Fabra Gloria, Francisco Eva, Jordá Carme, López Mercedes Matesanz Yolanda, Polo Esther, Puyol Santi, Sardares Elisenda, Urbano M. Angeles. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Ediciones Apóstrofe S.L.

- Hammer Michael y James Champy. (1994). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Joaquín Rodríguez Valencia. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Learning editores.
- José Castillo Aponte. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Laurence J. Peter. (1998). *El principio de Peter*. Barcelona: Edición Plaza & Janes.
- León Y Montero. (1993). *Diseño de investigaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Lodi J. B. (1965). *Manual de Encuestas de Personal*, San Pablo.
- Noya María García, Díez Enrique Hierro y Jiménez Bozal José Javier. (1997). *Selección de personal. Sistema Integrado*. Madrid, España: Editorial Escuela superior de gestión comercial y marketing.
- Pretty, J, Ij, I, Thompson, J, Scoones, J. (1995). *Participatory learning & action. A trainer's guide*. London: IIED, Participatory Methodology series.
- Rodríguez Alejandra, Jorge Jaimez. (2005). *Recursos Humanos: cómo conseguir y retener a la gente más capaz*, Buenos Aires, Argentina: Editorial AGEA.
- Senge, Peter.M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica, Como construir una organización inteligente*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Werther (Jr.), W.B y Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial MacGraw-Hill, quinta edición.

Documentos digitalizados

- Castillo, C. Del Pino N. y Espinosa V. (2000). *"Identidad corporativa"*, sede concepción, escuela de Comunicación. Relaciones Públicas.
<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- Ernesto y Turralde. (2011). "Plan de carrera". www.plandecarrera.com.
- Juan Martínez de Salinas. (2011). *"Qué estrategia tiene vuestra empresa en la política de reclutamiento en la red?"*. www.elblogderrhh.com.
- Smircic Pablo Martín. (2010) *"Selección interna de areaRH.com"*
http://www.arearh.com/empleo/seleccion_interna.htm.
- Sanguino R. (2003). "La gestión del conocimiento su importancia como recursos estratégico para la organización".
<http://www.5campus.org/leccion/km>

Artículos

- Artículos Z. (2009). *"Reingeniería aplicada a los recursos humanos"*.
- La Nación, empleos. (1999). *"El Examen Pre ocupacional busca Determinar la Aptitud para Realizar un Tarea"*. Buenos Aires, Argentina.
- *"Manual de Inducción de El CRC"*, (2009), Córdoba, Argentina.
- M. Sc. Maiky Díaz Pérez. (2004). Tesis de doctorado: "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología". La Habana.
- Sabino Ayala Villegas. (2004). *"Proceso de evaluación del recurso humano"*. Texto universitario, Perú.
- Yanetsys Sarduy Domínguez. (2006). *"El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa"*, escuela nacional de salud pública, La Habana.

Parte VI: Anexos



ANEXO 1: ENTREVISTAS

Contiene las áreas de interés a tratar en las entrevistas, estas servirán de guía para obtener la información deseada por parte del entrevistador.

Guía de pautas

Primera guía de pautas: Gerente General

Primera parte

En función a la reingeniería organizacional que El CRC atraviesa actualmente, le realizaré unas preguntas:

1. ¿Cuándo empezó?
2. ¿Por qué comenzó?
3. ¿Cuál es el propósito?
4. ¿Qué resultados se pretende obtener de ella?
5. Las principales ventajas y desventajas que tuvo y tiene cuando se planteo la idea de la reingeniería organizacional.
6. ¿Cuál es su principal limitación? Justificación.
7. En el momento de la reingeniería organizacional, ¿se pensó de qué manera se iban a enfrentar los cambios en relación a la plantilla de personal actual?
8. ¿Cómo considera que vivencia el personal de El CRC dicha reingeniería organizacional?
9. ¿Qué valoración podría realizar acerca del organigrama actual de El CRC?
¿Cómo proyecta el organigrama de El CRC?

Segunda parte

1. ¿Qué opinión tiene usted acerca de uno de los objetivos específicos del presente trabajo que es: proceso de selección interna? ¿Cómo vincularía el concepto plan de carrera con la organización? Relacionando dicho objetivo

especifico con el desarrollo del proceso de selección interna, cree que la temática objeto de estudio es pertinente. Justificación.

2. ¿Qué criterio prioriza la organización en la selección de personal? Justificación.
3. ¿Qué competencias cree usted que debe tener la persona que se incorpora y qué tiene que tener para ser promovido internamente?
4. ¿Qué actitudes cree usted esenciales para el desempeño eficiente de los trabajadores en El CRC?
5. ¿Qué beneficios cree que obtendría esta organización teniendo un proceso formal de selección interna?
6. Nos podría mencionar de qué manera se están realizando los movimientos internos de la organización en los últimos seis meses, es decir una descripción de cómo se maneja internamente en caso de que una persona sea promovida o transferida. Justificación.
7. ¿Comentarios?

Segunda guía de pautas: Jefe de Recursos Humanos

Primera parte

1. ¿Cómo está conformada la plantilla de personal?
2. ¿Podría describir el organigrama?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos del área de recursos humanos?
4. Antes de la reingeniería, ¿cuál era el principal objetivo de recursos humanos?
5. ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo para lograr los objetivos del área?
¿Las acciones se encuentran formalizadas por alguna política o procedimiento de RRHH? ¿Se miden los resultados de las acciones implementadas por recursos humanos?
6. ¿Qué subsistema del área de RRHH cree conveniente y necesario a desarrollar? Justificación.

Segunda parte

1. ¿Qué criterio prioriza la organización en la selección de personal?
Justificación.
2. ¿Qué importancia tiene la selección interna a partir de la reestructuración llevada a cabo?
3. Podría describir de la manera más clara posible el procedimiento interno (reclutamiento, entrevistas, evaluaciones técnicas y psicológicas, decisión, modo de comunicación) que se realiza en el caso de movimientos internos.
Describir etapas del mismo.
4. ¿Cuánto tiempo insume aproximadamente la selección interna?
5. ¿Aproximadamente cuántas personas fueron seleccionadas internamente desde que se empezó a utilizar la selección interna?
6. ¿A estas personas seleccionadas, fue necesario capacitarlas para los puestos? Justificación. ¿Aproximadamente cuánto se invirtió en el desarrollo de las personas que fueron seleccionadas internamente?
7. ¿Cuántas personas se adecuaron efectivamente a los puestos? ¿Cómo crees que repercute en el personal que ésta gente tiene a cargo?
8. ¿Se encuentra de acuerdo con el procedimiento de selección interna que se lleva a cabo?
9. ¿Añadiría pasos al proceso de selección interna? En el caso afirmativo mencione y describa.
10. ¿En el caso de futuros proyectos, se podría aplicar también la selección interna?
11. ¿Cómo fue el tipo de seguimiento que se realizó a las personas seleccionadas internamente?
12. ¿Podría dar causas y fundamentar los movimientos internos en los últimos 6 meses?
13. En el caso de no ser miembro del área de RRHH, ¿qué se imagina usted que pensaría de los movimientos internos de la compañía?

14. ¿Se midió el impacto o resultado que tuvieron los movimientos internos?
15. El área de RRHH, ¿posee un registro de los curriculums vitae de los integrantes de El CRC actualizados?
16. ¿De qué manera se realiza la formación y desarrollo de los integrantes de El CRC que se ven afectados por el procedimiento de selección interna?
17. Con el fin de evaluar la pertinencia de uno de los objetivos específicos del presente trabajo se realizará la siguiente pregunta: ¿cree conveniente sentar las bases para un plan de carrera luego del desarrollo del procedimiento de selección interna? Justificación.
18. ¿Qué competencias específicas y de gestión cree que son esenciales y excluyentes para tener en cuenta en los perfiles laborales que se vean afectados frente el procedimiento de selección interna?
19. ¿Qué comportamientos cree que son necesarios para el desarrollo y desempeño eficiente de las personas en El CRC?
20. ¿Considera usted que los perfiles laborales y las descripciones de puestos que existen actualmente son los modelos adecuados para acompañar un eficiente proceso de selección interna? Justificación.
21. ¿Considera usted que la gestión de evaluación de desempeño que existe hoy en día es el modelo adecuado para el evaluar el rendimiento de los integrantes de El CRC que se verán afectados por el procedimiento de selección interna?. Justificación.
22. ¿Crees que es rentable la aplicación formal de un proceso de selección interna para la organización o crees que hay otras prioridades?

Tercer guía de pautas: Administración de personal

1. ¿Qué cree que caracteriza a la organización en su entorno?
2. Teniendo en cuenta la siguiente definición: las relaciones interpersonales son una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales se encuentran reguladas por las leyes e

instituciones de la interacción social. Interviene la comunicación que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con su gente. Comúnmente si falla la comunicación, las relaciones interpersonales serán complicadas. Luego de la aclaración respecto de la postura de las relaciones interpersonales nos podría comentar como cree que son las relaciones interpersonales en la organización, podría clasificarlas.

¿Crees que las relaciones interpersonales son igualmente importante en todas las áreas, en igual nivel?

3. Teniendo en cuenta la siguiente definición: el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. ¿Cómo caracterizaría el trabajo en equipo en su organización? Se da intra área ó inter áreas?
4. ¿Qué medios y como se clasifican los canales de comunicación que poseen?. ¿De qué manera los evaluaría?.
5. Podría caracterizar a la Dirección en relación a la comunicación interna.
6. Podría caracterizar a los trabajadores: mínimamente dos palabras que caractericen a los trabajadores de cada área. Teniendo en cuenta la caracterización anterior, ¿Usted cree que la organización podría aplicar un plan donde los trabajadores pudieran proyectarse profesionalmente y personalmente?. Justificación.
7. Podría describir la plantilla de personal de El CRC (sexo, edad, estudios cursados).
8. Que podría comentar acerca de la movilidad interna en general de la organización, podría mencionar los criterios de la misma. (Teniendo como parámetro los últimos seis meses).
9. Podría describir el procedimiento de movilidad interno. Mencione etapas y descríbalas.

10. ¿Podría informar el índice de rotación en los últimos 6 meses aproximadamente?

Cuarta guía de pautas: Instructor capacitación mandos medios

1. Teniendo en cuenta la formación que usted está brindando, ¿qué opina acerca de las personas que actualmente se encuentran desempeñando puestos de mandos medios?
2. Relacionado a la pregunta anterior, ¿Considera usted que es importante desarrollar el proceso de selección interna?

ANEXO 2: ENCUESTA

Para realizar la encuesta se aplicó el instrumento cuestionario, el cual contiene preguntas con el fin de evaluar la percepción de los integrantes de la organización acerca de: misión, visión y valores, sentido de pertenencia, proceso de selección para búsquedas internas, comunicación de vacantes, su puesto, visión dentro ó fuera de su área y aporte de la organización al plan de carrera profesional de cada integrante.

El siguiente cuestionario posee 7 (siete) preguntas de opción cerrada, excepto dos de ellas en donde el encuestado puede responder de manera semi- abierta.

Cuestionario

1. A)-¿Conoce la misión, visión y valores de El CRC?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

En el caso que hubiese respondido SI, deberá responder la pregunta 1. B)-.

B)- En su labor diaria, ¿tiene en cuenta la misión, visión y valores de El CRC?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi Siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Pocas Veces
<input type="checkbox"/>	Nunca

2. A su criterio, ¿El CRC fomenta el sentimiento de pertenencia organizacional?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi Siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Pocas Veces
<input type="checkbox"/>	Nunca

3. A)-¿Conoce de la existencia de un proceso de selección para buscar personal dentro de El CRC?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

En el caso que hubiese respondido SI, deberá que responder la pregunta 3. B)-.

B)- ¿Por medio de quién o de qué tiene conocimiento de dicha existencia?

- RRHH
- Superior Inmediato
- Compañero de Trabajo
- Otro? _____

4. ¿Recibe por alguna vía de comunicación información sobre las vacantes dentro de El CRC?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Pocas Veces
- Nunca

5. ¿Sus conocimientos y habilidades los aplica en las tareas asignadas a su puesto?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Pocas Veces
- Nunca

6. ¿Considera que podría asumir otras tareas dentro de El CRC?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Pocas Veces
- Nunca

7. ¿Usted considera que su paso por El CRC le aporta/rá al desarrollo de su plan de carrera profesional?

- SI
- NO

Sin importar cual fue la respuesta 7, podría indicar su justificación.

A continuación se menciona la ponderación estimativa de los grados de los criterios, los mismos fueron comunicados a todo el personal de El CRC con el fin de que la ponderación se realice con una base objetiva y no se utilice la percepción de la estimación de porcentajes por parte del encuestado.

Criterios
Siempre: 100%
Casi siempre: 80%
Algunas veces: 60%
Pocas veces: 40%
Nunca: 20%, 10%, 0%

Resultados de la encuesta

En relación a la cantidad de encuestas respondidas, se infiere lo siguiente: de sesenta y cinco (65) integrantes que conforman el 100% de la plantilla de personal, cuarenta y nueve respondieron, lo equivale a un 75,40% (setenta y cinco por ciento) de encuesta respondidas; y dieciséis integrantes no respondieron, lo equivale a un 24,60% (veinte y cuatro por ciento) de encuesta no respondidas.

A través de la encuesta aplicada se ha logrado obtener percepciones en relación a temas que complementan el objetivo general del presente trabajo. A continuación se realiza un análisis de estas temáticas:

Misión, visión y valores

La misión, visión y valores forman lo denominado filosofía organizacional. La mayoría de los integrantes conocen la filosofía organizacional y la aplican en su trabajo diario siempre ó casi siempre; sin embargo existe una minoría que señala no conocerla.



Fuente: Elaboración propia I

En función de aquellas personas que respondieron que poseen conocimiento de la filosofía organizacional y que es utilizada siempre ó casi siempre por ellos, se cree conveniente presentar el siguiente grafico en donde se puede visualizar estos porcentajes de aplicación en las labores diarias de los integrantes de EI.



Fuente: Elaboración propia II

A partir del análisis de los gráficos precedentes es posible afirmar que existe un porcentaje que si bien es minoritario, requiere de atención ya que algunos colaboradores indican que conocen la filosofía organizacional pero no la aplican como así también existe un porcentaje que ni siquiera la conoce. Esto puede afectar en alguna medida a los resultados organizacionales, ya que según las respuestas se puede inferir que un porcentaje minoritario de colaboradores no se encuentran alineados a la filosofía organizacional, esto se puede deber a varios factores como por ejemplo: falta de comunicación y dedicación a fomentar la filosofía organizacional como algo que sea natural a cualquier tarea diaria, como así también a la falta de interés de aplicar la misma en la labor diaria por parte de los integrantes de la empresa.

Sentimiento de pertenencia organizacional

El sentido de pertenencia organizacional hace que un equipo sea más fuerte frente amenazas externas, es por ello que se considera importante el análisis de esta variable en las encuestas. La mayoría indica que la organización a veces ó pocas veces fomenta el sentimiento de pertenencia,



Fuente: Elaboración propia III

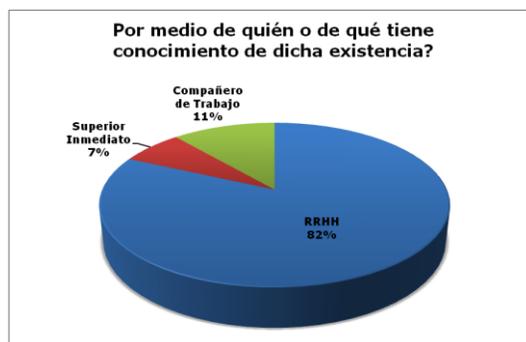
esta variable influye directamente en el trabajo diario de una persona, siendo uno de los puntos que puede generar por ejemplo insatisfacción laboral y resultados económicos/financieros ineficientes. Es decir el hecho de que la mayoría de los colaboradores de una empresa responda que a veces, pocas veces, nunca ó que ni siquiera respondan da señales de que el sentido de pertenencia organizacional no se está trabajando correctamente, lo que afecta negativamente a los resultados económicos, financieros y humanos, ya que habrá integrantes que poseen talento en lo que respecta a la labor que realizan como así también personal que posee un alto grado de potencial que no dudaran en dejar la organización si se les presentasen ofertas laborales superiores en

el mercado externo. Los resultados de este variable se pueden relacionar en alguna medida con la caracterización dada por la persona que ocupa el puesto de administración de personal, donde afirmo que un gran porcentaje de los integrantes ven a EI como una organización escuela.

Proceso de selección para búsquedas internas

En relación al proceso de selección para búsquedas internas se puede decir que si bien no existe un proceso formal en la organización, éste se lleva a cabo de manera informal es por ello que se considera conveniente estimar el conocimiento del mismo por parte de los colaboradores.

La mayoría de los integrantes conocen el proceso de selección para búsquedas internas y este conocimiento se debe principalmente al área de recursos humanos, esto se refleja en los siguientes gráficos:



Fuente: Elaboración propia IV



Fuente: Elaboración propia IV

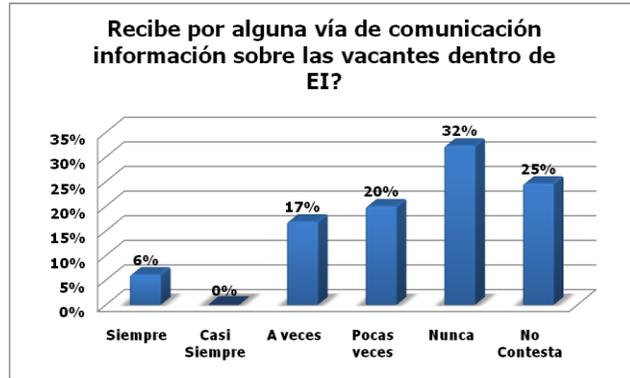
El conocimiento de la existencia de un proceso de selección para búsquedas internas genera de algún modo expectativas de crecimiento profesional, sin embargo al realizarse de manera informal puede llegar a ser improductivo la aplicación del mismo, ya que se precisa una planificación formal y objetiva para obtener los resultados de

desarrollo profesional que la organización está intentando alcanzar en éste momento. El uso inadecuado de éste proceso puede crear una imagen errónea acerca de lo que significa desarrollo profesional y personal para los colaboradores, produciendo además resultados no deseados por parte de la organización en algunos factores motivacionales,

afectando a la satisfacción laboral, sentido de pertenencia organizacional y finalmente puede llegar a influir en alguna medida a las causas de índices de rotación de personal.

Comunicación de vacantes

Se considera oportuno relacionar éste ítem con los gráficos anteriores, donde se indica que el 60% de los colaboradores tienen conocimiento acerca del proceso informal de selección interna. Si esto se relaciona con la comunicación de las vacantes internas, se puede visualizar



Fuente: Elaboración propia VI

una discordancia de porcentajes, ya que aquí se puede observar que a la mayoría de los colaboradores no se les informa de manera correcta acerca de las mismas. Este es un punto a tener en cuenta porque la mayoría conoce la existencia y posibilidades de algunos casos (porcentaje minoritario) que se vieron afectados por el proceso de selección interna pero no se realiza la comunicación clara y pertinente que necesitan los procesos de selección interna para mantener estable la dinámica laboral de la organización.

Esta falta de comunicación acerca de las vacantes puede influir en la objetividad de los movimientos internos, ya que no son comunicados de manera oficial, ésta es otra variable que podría estar generando desmotivación en la labor diaria de los integrantes, creando una imagen de poco interés en el crecimiento profesional igualitario de todos los integrantes por parte de la organización y contribuyendo así a disminuir el sentimiento de pertenencia organizacional.

Puesto

En relación al puesto, la mayoría de los integrantes de la organización responden que siempre ó casi siempre aplican sus conocimientos y habilidades en las tareas asignadas a su puesto, de lo que se puede inferir entonces que el puesto que ocupan les

permite aplicar y mejorar estos aspectos, contribuyendo indirectamente a su crecimiento profesional. Este es un punto a favor ya que es de gran importancia que los colaboradores estén aplicando los conocimientos y habilidades para los cuales fueron formados o se están formando, el hecho de que una persona aplique sus aptitudes en el ámbito laboral es uno de los aspectos que contribuyen a la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia VII

Visión dentro ó fuera de su área

La mayoría de los integrantes manifiestan que siempre ó casi siempre consideran que podrian asumir otras tareas dentro de la organización, lo que se podria relacionar con ideas de proyección en la empresa. En el caso de la minoría que responden a veces ó pocas veces, se podria justificar y



Fuente: Elaboración propia VIII

relacionar en alguna medida con las variables anteriores: falta de conocimiento y comunicacion del proceso de selección interna, desconocimiento de la filosofia organizacional y falta de identificacion por la cultura de la empresa. Esto puede llegar a influir en que algunos integrantes no puedan proyectarse ni demostrar sus competencias para ser tenidos en cuenta para otras funciones y responsabilidades que enriquecerian su puesto y/o le darian la posibilidad de promocion interna/transferencia horizontal, por ejemplo; ademas de algun modo recursos humanos no podria detectar su potencial, en el caso que existiese.

Aporte de la organización al plan de carrera profesional de sus integrantes

A pesar que no existe una planificación formal sobre las oportunidades profesionales dentro de EI, se puede inferir una gran fortaleza en éste punto, ya que sin la existencia formal de estos procesos la mayoría de los integrantes manifiestan que la organización aporta al desarrollo de su plan de carrera profesional, siendo las principales justificaciones:

1. **Adquisición de la primera experiencia laboral formal**, con lo cual los colaboradores comienzan a constituir su curriculum vitae en calidad de experiencias laborales, además de la puesta en práctica de los conocimientos teóricos. Es decir, aparte de ser para la gran mayoría su primer experiencia laboral, lo cual es apreciado generalmente por la mayoría de las personas, también pueden perfeccionar sus carreras universitarias o terciarias llevándolas a la practica con sus labores diarios y al mismo tiempo la organización cuenta con personal que puede ser formado desde sus inicios profesionales.
2. **Adquisición de conocimientos internacionales e interculturales** con los compañeros de trabajo y también con los participantes de los programas. Hoy en día es necesario e importante comprender y vivir la globalidad en la cual cualquier persona se encuentra inmersa, y el hecho de que éste aspecto en una organización sea moneda corriente contribuye a ampliar el horizonte de las competencias de los integrantes de la misma. Es decir, la mayoría de los integrantes manifiestan que mediante EI pueden desarrollar conocimientos internacionales que contribuyen a la carrera profesional y personal de cada uno de ellos; esta es una gran fortaleza de la organización ya que si bien la interculturalidad e internacionalidad es la esencia del negocio, además brinda la posibilidad de que una persona pueda apreciar esto como parte de su carrera laboral.

3. **Fluidez del idioma inglés**, el cual se maneja diariamente. Actualmente para poder competir en el mercado internacional las personas deben tener conocimiento de una lengua (principalmente inglés) además de la nativa. La mayoría de los integrantes consideran éste punto valioso debido a que puedan aprender y/ó perfeccionar su nivel de inglés en la organización además de cumplir con sus labores diarias.

Se cree importante mencionar que casi la mitad de los que respondieron afirmativamente a que la organización le aporta a su plan de carrera profesional, hacen mención de algunas frases que sería interesantes tener en cuenta:

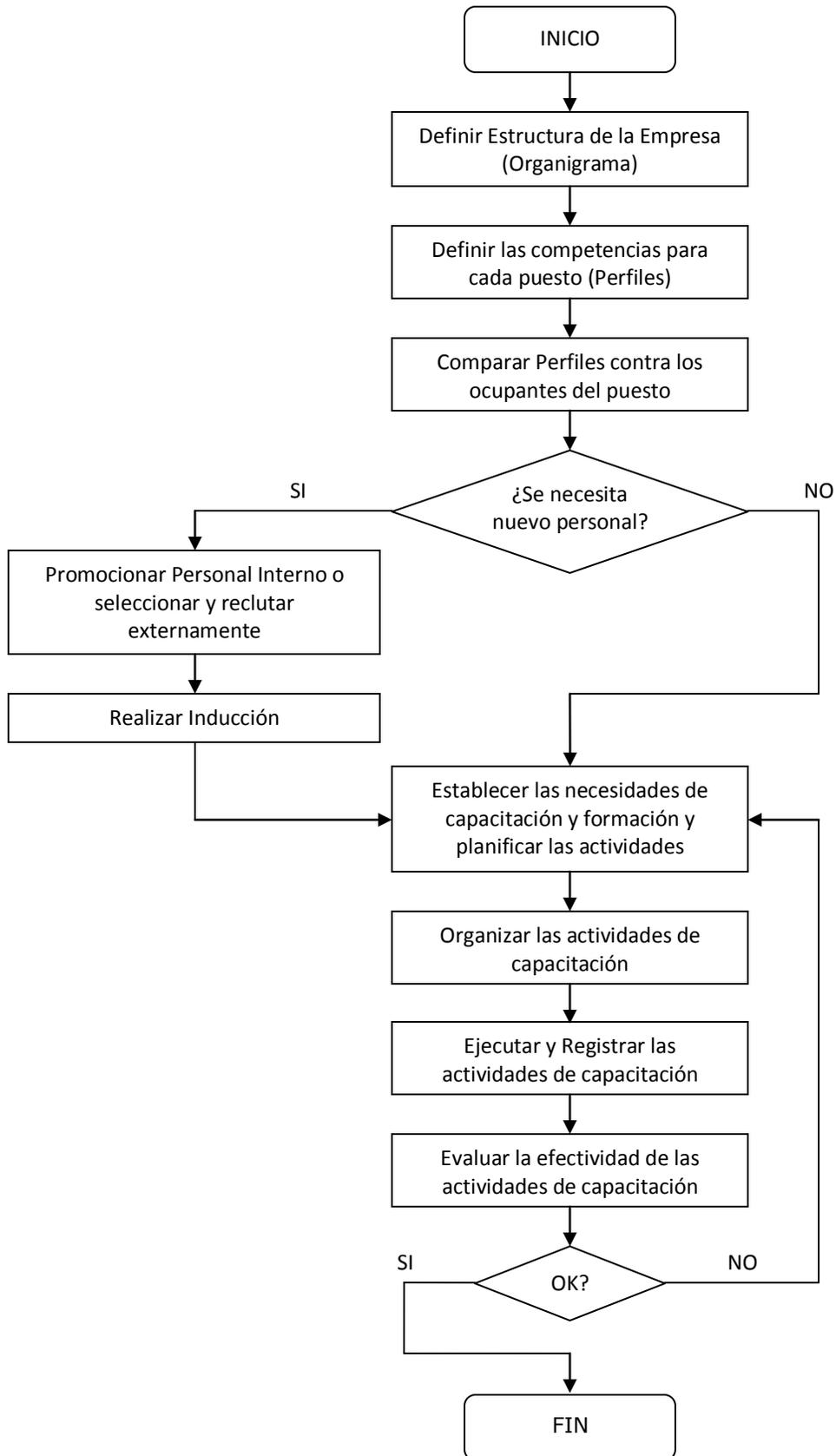
1. La organización debería comenzar a desarrollar políticas de desarrollo y formación formales para el equipo humano con el que cuenta, contribuyendo de esta manera, a desarrollar y fomentar el capital intelectual y los valores que poseen los integrantes que la conforman. Se puede deducir que la planificación de los mismos contribuirá a que los parámetros de selección interna se establezcan de manera formal y objetiva, logrando así que el personal cumpla con los requisitos formales exigidos.
2. La organización se encuentra en un periodo en el cual se está trabajando para conseguir parámetros de profesionalidad y calidad, es importante por lo tanto que los procesos/políticas/planes generados en consecuencia por el cambio organizacional sean comunicados de manera correcta, llevados a la práctica, y también que sean respetados por aquellas personas que poseen mayor antigüedad en la misma.

ANEXO 3: ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Para el análisis documental se confeccionó una plantilla con el fin de que la misma se encuentre dirigida y no se desvíe con temáticas que no hacen al objetivo general. De igual manera posee una variable “Notas” con el fin de poder añadir algún tipo de ítem que considere esencial y no se presente en la grilla mencionado.

Variable	Caracterización	Tiempo	Observaciones	Notas
Filosofía y objetivos organizacionales				
Estructura Organizacional				
Plantilla de Personal				
Procedimiento de gestión de recursos humanos				
Diagrama de flujo Gnal. de RRHH				
Política de contratación de personal				
Procedimiento de selección externa				
Modelo de las Descripciones de puesto				
Análisis de las descripciones de puesto				
Manual de competencias				
Sistema de gestión del desempeño del personal				
Instructivo de capacitación				
Encuesta de Clima Laboral 2009				
Cantidad de entradas y salidas en los últimos seis meses.				
Entrevista de Salida				
Notas				

Diagrama de Flujo Gral. De RRHH



ANEXO 4: PROPUESTAS

En esta parte del anexo se encuentran los siguientes documentos:

- Modelo Norma de empleo.
- Desarrollo del plan de selección interna:
 - ✓ Política de selección interna.
 - ✓ Proceso de selección interna.
 - ✓ Procedimiento de reclutamiento interno.
 - ✓ Política de seguimiento.
 - ✓ Formularios que acompañan el plan de selección interna.
- Mecanismos de control referidos a:
 - ✓ Proceso de selección interna.
 - ✓ Comunicación de la norma y del plan de selección interna.



NORMA DE EMPLEO

1- Índice

2- Objeto

3- Alcance

4- Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidad

5- Definiciones

6- Criterios Generales

Hacer hincapié principalmente en el criterio de prioridad acerca de la movilidad interna.

7- Desarrollo

Contratación de personal
Cobertura de vacantes
Fuentes de reclutamiento

8- Criterios de la norma de empleo

9- Conclusión

**PLAN DE SELECCIÓN INTERNA
PARA EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**





ÍNDICE

Política de selección interna..... 224
Proceso de selección interna 243
Procedimiento de reclutamiento interno 253
Política de seguimiento 261
Anexos..... 269



POLITICA DE SELECCIÓN INTERNA

1- Objeto

Garantizar y generar oportunidades de desarrollo profesional al personal de El CRC, a través de concursos internos que permitan seleccionar a los mejores candidatos para ser promovidos a otros cargos, compatibilizando los requerimientos del puesto, de la empresa como los motivacionales del trabajador.

2- Alcance

Este documento es aplicable a toda persona que intervenga en el proceso de reclutamiento y selección interna. Los integrantes involucrados deberán poseer una antigüedad mínima de 2 (dos años) para ser tenidos en cuenta para las promociones y planes de carrera, y un 1 (un año) de antigüedad para la ampliación ó enriquecimientos de puestos. Teniendo en cuenta la antigüedad exigida, las personas deben estar contratadas de manera efectiva, y se considerará a los contratados a plazo fijo en caso de que haya posibilidad concreta de contratarlos de manera permanente o recontractar a plazo fijo.

3- Elaboración / Revisión / Aprobación

Este procedimiento es elaborado por el **área de recursos humanos**; revisado por el **área de calidad** y aprobado por la **Gerencia General**. El área de RRHH es responsable de la revisión periódica, actualización y control del cumplimiento de la presente política.

4- Áreas que intervienen

- Gerencia general.
- Área de recursos humanos.
- Jefe de administración y finanzas.
- Jefe de calidad.
- Gerencias y áreas involucradas.

- Estudio jurídico.

5- Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Gerencia general	<p>Aprobar el presente documento.</p> <p>Aprobar la elección y contratación de personal jerárquico de primero y segundo nivel.</p>
Jefe de RRHH	<p>Revisar y actualizar el presente documento.</p> <p>Contratar, en caso de que sea requerido, a consultoras externas o profesionales idóneo, para la evaluación psicológica de los postulantes.</p> <p>Autorizar capacitaciones en el caso que el integrante seleccionado requiera formación y desarrollo específico y/o organizacional para desempeñarse con éxito en la proyección realizada.</p> <p>Supervisar los cambios referidos a la modalidad de contratación de la persona.</p>
Asistente de RRHH	<p>Responsable por la realización de las búsquedas internas acordes con las descripciones de puestos preestablecidas.</p> <p>Realizar y presentar el/los informe/s de valoración del candidato/s.</p> <p>Comunicar al seleccionado, a los otros candidatos no seleccionados y a toda la organización el resultado de la búsqueda.</p> <p>Realizar y acompañar el seguimiento del seleccionado.</p> <p>Verificar y finalizar el proceso de cambio de contratación y en el legajo.</p>
Jefe de Calidad	<p>Responsable por la revisión y adecuación de la presente política con los requisitos dispuestos por la organización.</p> <p>Garantizar que la presente política es implementada y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.</p>
Gerente/s-Jefes involucrados	<p>Participar y realizar las entrevistas y pruebas técnicas en el proceso de selección.</p> <p>Responsable de la inducción al puesto, seguimiento como así también</p>



del desarrollo y formación necesarios para que el integrante desempeñe con éxito sus nuevas funciones y pueda seguir desarrollando el potencial que posee.

6- Definiciones

- **Crecimiento profesional:** cuando una persona ha pasado por uno o varios procesos de selección interna, que le han brindado la posibilidad de desarrollar su carrera profesional dentro de la organización, ya sea por crecimiento vertical o diagonal, cambio horizontal, o enriquecimiento de puesto.
- **Adecuación persona/puesto:** el colaborador se ajusta a los requerimientos formales y necesarios que requiere el puesto para ser desempeño eficientemente.
- **Candidatos reales:** son aquellos colaboradores que poseen las habilidades, capacidades, competencias y conocimientos que requiere el puesto.
- **Candidatos potenciales:** son aquellos colaboradores que poseen potencial para desarrollar las habilidades, capacidades, competencias y conocimientos que requiere el puesto.
- **Assesment center method:** técnica de evaluación grupal en la cual se les plantea a los candidatos situaciones problemáticas a los fines de que las resuelvan, pudiendo de ésta forma estimar de antemano el comportamiento futuro de éstas personas en el puesto de trabajo que se pretende ocupar.
- **Rotación de puesto:** consiste en el cambio de dos o más colaboradores, a dos o más puestos de trabajo del mismo nivel, a los fines de contribuir al enriquecimiento de sus funciones.
- **Rectificación de puesto:** es la situación en la cual un colaborador queda trabajando efectivamente en la posición que ocupa.



- **Feedback:** es la comunicación entre el colaborador y el superior inmediato/miembro del área de RRHH a los fines de comunicar la situación con su respectiva justificación en la selección interna. Esta comunicación se realizara cara a cara con la herramienta formal ya realizada que se exige en la presente política.
- **Principio de Peter:** promover permanentemente al personal de acuerdo a sus competencias, hasta que llega un cargo en el cual el empleado se muestra incompetente y se estanca, pudiendo ocurrir que no se lo pueda restituir a la posición anterior.

7- Abreviaturas

- EI: Experiencias internacionales
- GG: Gerencia general
- RRHH: Recursos humanos

8- Generalidades

a. Principios básicos a considerar en el tratamiento del personal involucrado en la selección interna

- I. “Ante la necesidad concreta de cubrir una posición se recurre en primera instancia, y prioritariamente, al personal de la organización, impulsando los movimientos internos que propicien el desarrollo de los recursos humanos”. (Principio básico de la política de contratación de personal). En función de esto y continuado la misma línea, RRHH se reserva que las posiciones nuevas o vacantes que ofrezcan desarrollo profesional serán evaluadas en primera instancia internamente a los fines de ofrecer a través de concursos internos oportunidades equitativas de crecimiento profesional al personal de EI.



- II. El fomenta y apoya los esfuerzos individuales de los trabajadores en la búsqueda de mejores oportunidades.
- III. La selección interna requiere del compromiso y apoyo de los gerencias/ jefaturas para motivar a aquellos trabajadores que sean activos en la búsqueda de su desarrollo profesional.
- IV. Es esencial que los involucrados, y responsable de la aplicación de esta política, evalúen con seriedad los movimientos internos a los fines de promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, teniendo especial cuidado con la adecuación persona/puesto para no elevar personal eficiente a niveles de incompetencia. Es por esto que todos los trabajadores que postulen a los concursos deberán realizar sin excepción el proceso de selección interna, administrado y validado por el área de recursos humanos y por la gerencia general. Este proceso se sustenta en un conjunto de herramientas que permiten asegurar la evaluación más objetiva posible, considerando las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes del sujeto, y su posible adaptación al área que se postula, como también la evaluación de aspectos psicológicos y técnicos. En función de esto se preparará la valoración de las candidaturas a través de un informe donde se explicita la recomendación, recomendación con observaciones o no recomendación de cada uno de los candidatos.
- V. Para aquellos casos que sea requerido, y sin excepción para los puestos de gerencias y altas jefaturas, se realizará la evaluación psicológica a cargo de un profesional idóneo ajeno a EI. Y en caso de que sea necesario, se requerirá a un consultor experto para la evaluación especializada (evaluación in situ, técnica, psicotécnica) de candidatos.



- VI. El garantiza oportunidades justas, equitativas y conocidas para todos los postulantes, también vela por la imparcialidad en la toma de decisiones de los enriquecimientos de puestos, promociones y planes de carrera, y la confidencialidad de los antecedentes investigados.
- VII. Es responsabilidad de cada trabajador de EI informarse acerca de las posibilidades de promoción y desarrollo profesional, a través de los medios de comunicación formales que la organización dispone (intranet, carteleras, e-mails, reuniones formales).
- VIII. Las posiciones son cubiertas con el personal interno que mejor se adecue al perfil, requerimientos formales y a las modificaciones de las condiciones de contratación de personal.
- IX. El plazo estimado para concluir un proceso de selección interna para un puesto y resolver la movilidad del colaborador a la dirección de destino es de 30 días máximo, sin embargo se establece que lo ideal no supere los 15 días.
- X. El plazo estimado para que la persona seleccionada se adecue al puesto es de dos meses como máximo, durante este periodo se acompaña a la persona mediante un seguimiento planificado por parte de RRHH y del superior inmediato.
- XI. En los casos en que se evalué exhaustivamente al personal interno y no cumplan con los requisitos formales ó no posean el potencial requerido, se recomienda acceder a la selección externa a los fines de cubrir la vacante como así también no perjudicar la satisfacción laboral del personal involucrado.



b. Consideraciones generales para la selección interna

- I. RRHH decide acerca de qué vacantes serán cubiertas de manera interna. Estas decisiones deben tener en cuenta las apreciaciones de la gerencia/jefatura correspondiente.
- II. RRHH decidirá qué vacantes ofrecen crecimiento profesional para los integrantes de EI.
- III. RRHH se reserva el derecho a cancelar un proceso interno en consideración de diversas variables, así como a establecer el cierre de la vacante del cargo ofertado.

9- Desarrollo

El presente documento describe la política de selección interna de postulantes requeridos por las áreas de Experiencias Internacionales como así también de vacantes que propicien el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la misma, a los fines de cubrir puestos de trabajos vacantes a través de concursos con integrantes de la organización que se adapten a los requerimientos formales exigidos como así también demuestren potencial a desarrollar.

A continuación se detallan los criterios fundamentales de la selección interna.

9.1 Selección interna

La selección interna consiste en realizar búsquedas internas para nuevos puestos ó puestos vacantes a los fines de cubrirlos internamente, a demás de ofrecer posibilidades de desarrollo profesional, siempre cuando los integrantes se adecuen a estos como así también posean potencial para desarrollarlo con éxito en un futuro.

La selección interna se puede aplicar a los siguientes casos:

- Ampliación de puestos.
- Enriquecimiento de puestos.
- Promoción interna (transferencias verticales/horizontales/diagonales)



- Planes de carrera.

Esto puede darse porque la persona esta transitando un programa de desarrollo, necesidad de la empresa y/ó requerimiento del mismo empleado.

Las instancias a llevar a cabo se describen en el apartado “Proceso de Selección Interna”, considerando cada una de las actividades que se deberán realizar.

Es necesario que RRHH evalúe mediante diferentes técnicas, las cuales se encuentran explicadas en la presente política bajo el nombre de “*diferentes factores a considerar en la evaluación de los postulantes*”, que candidatos son reales o potenciales a tener en cuenta para futuras vacantes.

9.2 Diferentes factores a considerar en la evaluación de los postulantes

La valoración de los postulantes se realiza mediante la evaluación formal del candidato a través de la información obtenida mediante el relevamiento de los siguientes puntos:

a) Evaluación de Curriculum Vitae (CV): para participar, cada postulante deberá presentar un CV actualizado del cual se evaluarán los siguientes aspectos:

1. *Educación Formal:* Título obtenido de grado, postgrado y máster/doctorado.
2. *Educación Informal:* Cursos de especialización, participación en congresos, actualización profesional, etc.
3. *Otros conocimientos:* formación en Idioma, Entorno Windows, Otros Software requeridos.
4. *Experiencia laboral previa al ingreso a El:* se evaluará bajo la siguiente modalidad:
 - 4.1. *Puestos relacionados* a la vacante a ocupar.
 - 4.2. *Experiencia en tareas específicas* similares a las de la vacante a ocupar.
 - 4.3. *Experiencia en otros puestos.*



5. *Historial de la Carrera en EI*: se evaluará el desarrollo laboral que ha realizado el candidato dentro de la organización, y se cotejará con la información que posea el área de recursos humanos al respecto.

b) Historial de evaluaciones de desempeño²: se analizan los resultados de las últimas tres evaluaciones de desempeño para los puestos con requerimiento de un año de antigüedad, y las últimas seis para aquellos puestos que requieran dos o más años de antigüedad, a los fines de valorar la evolución de la persona.

c) Entrevistas de selección: los candidatos internos serán evaluados mediante la aplicación de diversas entrevistas, estas pueden ser grupales o individuales donde se evalúa principalmente las habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo eficiente del puesto vacante. Las entrevistas a realizar pueden ser de acuerdo a las siguientes modalidades:

1. Entrevista grupal o Assessment Center Method.
2. Entrevista Individual con el responsable de la selección interna.
3. Entrevista Individual con el jefe o superior inmediato de la vacante a ocupar.
4. Entrevista Individual de aplicación de Psicotécnicos.

De acuerdo al puesto que se deba ocupar, se realizará una o varias entrevistas bajo las modalidades mencionadas, pudiendo ser combinadas de acuerdo a los requerimientos de la posición y a los efectos de obtener un resultado exitoso.

d) Pruebas técnicas: se aplican diversos test técnicos, teniendo en cuenta el puesto en cuestión, el objetivo es determinar las habilidades técnicas de cada colaborador que participa, así también como su capacidad para poner en práctica los conocimientos teóricos y experiencias que posee. Algunos

² La empresa realiza tres evaluaciones de desempeño por año.



ejemplos son: test de idiomas, informáticos, (Word, Excel, u otros software requerido), de habilidades si el puesto lo requiere (ventas, atención al cliente, etc.) entre otros. Es responsabilidad del superior inmediato involucrarse en esta etapa a los fines de determinar qué nivel poseen cada candidato.

- e) Examen psicológico o aplicación de pruebas psicotécnicas**, se aplica en caso de que la vacante lo requiera, y sin excepción para los puestos de gerencias y altas jefaturas. El objetivo de las mismas es evaluar las características psicológicas del sujeto al momento de realizar la selección, y determinar si podrá responder a las exigencias del nuevo puesto. El responsable de realizar la evaluación deberá presentar un informe por candidato explicitando todos aquellos hallazgos que sean relevantes al ejercicio del puesto, realización de la tarea, para el desarrollo de carreras profesionales o para la organización en general. Cabe destacar que estas pruebas, con el objetivo de lograr una mayor objetividad, se suelen realizar por psicólogos externos a la organización.
- f) Evaluación de potencial**, se aplica en algunos casos, especialmente en puestos que exijan un gran potencial de la persona para el desarrollo exitoso en el puesto. Las evaluaciones de potencial se realizan para casos puntuales en donde el éxito del desempeño en el puesto dependa del potencial de la persona como así también del manejo de habilidades, capacidades, competencias, conocimientos y aptitudes que la persona al momento del concurso interno no las posea, aunque si su potencialidad, y deba desarrollar en un plazo determinado. Desde El se percibe potencial para que la persona desempeñe un puesto, sin embargo, se considera pertinente realizar una evaluación formal a cargo de un profesional externo apto para realizar el examen e informe correspondiente además de lograr mayor objetividad para estas decisiones.



Las exigencias que contenga cada uno de los factores antes mencionados deben estar vinculados a la función que corresponda al cargo, ajustadas al perfil de éste y en acuerdo al manual de RRHH, política de buenas conductas y política de contratación de personal.

Los instrumentos de evaluación antes mencionados deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada que permita resultados comparables entre los postulantes. Estos resultados valorados deben encontrarse plasmados en un informe que se realiza en función del Formulario Informe Final de Candidatos Internos. Este informe tendrá en cuenta las apreciaciones que puedan realizar los últimos superiores que tuvieron a cargo la persona. El informe se encontrará en el inventario de desarrollo del colaborador, la información contenida es confidencial, pudiendo solo acceder el personal de RRHH ó superiores involucrados para decisiones de selección interna ó políticas relacionadas con el desarrollo profesional de la persona. Esta información sólo se utiliza a los fines de evaluar si el colaborador se encuentra preparado para estar involucrado en las prácticas de desarrollo profesional.

La valoración de los candidatos en función de los informes finales de estos, servirá para decidir la terna que se propondrá ó la decisión de seleccionar a una persona. Los diferentes sistemas de valoración adoptados por El son:

- Valoración por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso.
- Valoración por exclusión en función del número de requisitos que posee el colaborador en relación con el puesto a cubrir y del grado de cumplimiento de los mismos.
- Valoración por datos objetivos, es decir, cuando el sistema de valoración depende de pruebas de selección como ser resolución de casos, realización de un determinado tipo de pruebas profesionales, test de aptitudes, evaluación psicotécnica, etc.
- Valoración en función del potencial de los candidatos.



- Valoración D.A.F.O, es decir comparar las debilidades y fortalezas de los candidatos en relación con el puesto, así como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta a los mismos y a la empresa.

Estos sistemas se pueden utilizarse de manera combinada ó solo seleccionar un solo modo de valoración, este criterio se selecciona en función de la jerarquía y ubicación en la estructura organizacional de la/s vacante/s a cubrir.

9.3 Tipos de selección interna

9.3.1 Ampliación de puestos:

La ampliación de puesto para El consiste en incrementar el número de tareas de las que es responsable una persona, es decir aumentar el alcance del puesto de trabajo, para ser más específicos aumenta la heterogeneidad de tareas.

Esta ampliación puede ser temporal o fija, dependerá de las necesidades del área aplicada, evaluación motivacional de la aplicación de la técnica por parte de RRHH, como así también de las formalidades organizacionales.

Se aplica en el personal que posee una antigüedad mínima de 1 (un) año y que por lo menos dos veces consecutivas haya obtenido resultados que superan el promedio ideal.

La evaluación y el seguimiento del personal vinculado a este tipo de selección se encuentran a cargo del superior inmediato, conjuntamente con el área de RRHH, a los fines de que la ampliación de puesto implique crecimiento profesional para la persona y no se convierta en sobrecarga de trabajo, llevando a un empleado eficiente hacia la ineficiencia.

9.3.2 Enriquecimiento de puestos:

El enriquecimiento de puestos consiste para El en incrementar el grado de discrecionalidad que una persona puede aplicar para seleccionar las actividades y



resultados de su trabajo. Es decir, aumenta la profundidad del puesto de trabajo y, por consiguiente, la heterogeneidad de funciones.

Puede implicar:

- Mayor autonomía y responsabilidad para decidir asuntos referidos al puesto.
- Asignar unidades naturales y completas de trabajo.
- Combinar tareas especializadas y novedosas.
- Alentar la participación en proyectos de la organización.
- Permitir a los trabajadores la autoevaluación crítica de su actuación a los fines de incorporar mejoras en sus acciones posteriores.

La rotación de puesto puede aplicarse en estos casos a los fines de contribuir al enriquecimiento de funciones.

El enriquecimiento de puesto puede ser temporal o fijo, el tipo dependerá de las necesidades del área aplicada, evaluación motivacional de la aplicación de la técnica por parte de RRHH, como así también de las formalidades organizacionales.

Se aplica en el personal que posee un antigüedad de 1 (un) año y que por lo menos dos veces consecutivas ha obtenido resultados de desempeño que han superado el promedio ideal, destacándose por la autonomía y responsabilidad en cuanto a la planificación, control y método de trabajo.

9.3.3 Promoción interna

La promoción interna es la reubicación de los colaboradores en función del desempeño y la aplicación de herramientas que evaluarán el potencial de la persona, los cuales pueden ser trasladados (movimiento horizontal), ascendidos (movimiento vertical) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).



Los **movimientos horizontales** implican el traslado de una persona a otro puesto de la misma línea jerárquica, el cual puede estar dentro de la misma área en la cual se desempeñaba o en otra distinta.

En lo que respecta a los **movimientos verticales** se puede decir que son los ascensos de una persona a otro puesto que implica mayor jerarquía que la antigua. Y los **movimientos diagonales** implican traslado horizontal y ascenso jerárquico a otra área distinta de la que antiguamente ocupaba.

Es recomendable para estos dos últimos casos realizar por lo menos dos movimientos horizontales, dentro de la misma o diferente/s área/s de la empresa, antes de aplicar un ascenso en la persona, ya que es importante que la persona comprenda en profundidad las tareas, funciones y responsabilidades que luego deberá supervisar. Por ejemplo, manejo en la supervisión de personal, desarrollando técnicas de producción eficientes, administrando tiempos de los puestos a cargo, desarrollando el crecimiento profesional de los colaboradores a cargo, manejo de equipos, etc.

La promoción interna será aplicable al personal que posee un antigüedad de dos (dos) años mínimo y que por lo menos tres veces consecutivas ha obtenido resultados de desempeño que han superado el promedio ideal, como así también que hayan realizado capacitaciones frecuentes (internas y/o externas a la empresa) y posean aptitudes sobresalientes dentro de la plantilla de personal.

9.3.4 Planes de carrera

La selección interna también puede utilizarse en los casos que se desee realizar planes de carrera en función de necesidades estructurales.

Los planes de carrera para EI implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área/departamento determinado o diferentes área para un colaborador. La planificación puede incluir ampliación de puesto, enriquecimiento de puesto y/o promociones internas.

Los tipos de planes de carrera principales para EI son:



- Carrera Gerencial, se refiere a colaboradores que ascenderán a posiciones de mayor nivel, ya sea dentro de la misma área u en otra. Para llegar a la posición gerencial deberá recorrer ascendentemente por otros puestos que acompañaran su trayectoria profesional.
- Carrera como especialista, se refiere a la especialización (enriquecimiento o expansión), es decir, profundización en la posición del colaborador. Para llegar a ser especialista el colaborador deberá pasar por los diferentes puestos (rotación de puesto) que contribuyan a la especialización objetivo, de la misma o diferente área, teniendo que cumplimentar un tiempo mínimo establecido de acuerdo a la especialización en cada puesto.

El esquema teórico, define cuáles son los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, este diseño se adecua al colaborador involucrado, sin embargo existe lineamientos para realizar el esquema:

1-Puesto de inicio: aquí debe introducirse cuanto tiempo debe permanecer la persona en este puesto, como así también que desempeño debe demostrar para ser promovido al puesto de formación y desarrollo, es decir qué conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y aptitudes debe desarrollar para considerar que se encuentra preparado para pasar a la segunda instancia de la planificación de carrera.

2-Puestos de formación y desarrollo: aquí debe mencionarse y justificarse que movimientos internos debe transcurrir la persona antes de ocupar el puesto objetivo. El fin de los movimientos internos (transferencias horizontales) es que la persona comprenda en profundidad algunos aspectos que formaran parte de su labor a futuro ó tendrá a su cargo el desarrollo de algunos de estos. También debe definirse qué desempeño se espera que la persona realice o desarrolle a los fines de continuar con la planificación, estipulando tiempos y valores mínimos esperables.



3-Puesto de fin: este es el puesto objetivo dentro de la planificación, sin embargo es esencial continuar brindando herramientas de formación y desarrollo a los fines de que la adecuación de la persona al puesto se realice con éxito. También debe definirse qué desempeño se espera que la persona realice o desarrolle a los fines de brindar las herramientas necesarias para que el crecimiento profesional de la persona no se estanque. El hecho de que el colaborador haya llegado al puesto fin implica que ha logrado el esquema teórico planificado para la persona, sin embargo el crecimiento profesional continuará realizándose en el puesto o se podrá realizar otro plan de carrera profesional.

El objetivo principal de la planificación de carrera es identificar a personal clave a los fines de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal que se adecuen a su perfil y a las necesidades y/o requisitos organizacionales.

Al igual que en las promociones internas, se aplica en el personal que posee un antigüedad de dos (dos) años y que por lo menos tres veces consecutivas ha obtenido resultados de desempeño que han superado el promedio ideal, como así también que hayan realizado capacitaciones frecuentes (internas y/o externas a la empresa) y posean aptitudes sobresalientes dentro de la plantilla de personal.

9.3.5 Formación y desarrollo para los colaboradores

Una vez seleccionada la persona que mejor se adecue al puesto puede ocurrir que:

- La persona seleccionada posee potencial a desarrollar para lo cual el área de RRHH deberá contribuir al desarrollo del mismo.
- La persona seleccionada, en función del seguimiento realizado, requiere de algún tipo de capacitación para lograr ó superar con éxito la adecuación persona-puesto.



En función de esto se deberá realizar la identificación de conocimientos, habilidades, capacidades, competencias, aptitudes y actitudes que posee la persona y la que se pretende que desarrolle.

La identificación de necesidades de formación y desarrollo que el colaborador requiera, como así también cuales y de qué manera serán brindadas por la organización, se determinaran siguiendo el Formulario Formación y Desarrollo para Selección Interna, el cual se encontrara ubicado en el inventario de desarrollo del colaborador en cuestión.

El fin de la aplicación de esta etapa es lograr que la persona adquiera las habilidades, conocimientos, competencias, etc., a los fines de que se adecúe al puesto destino. Sin embargo es importante considerar que si en alguna instancia se evidencia que podría elevarse a la persona a su nivel de incompetencia es aconsejable replantear la planificación propuesta, plantear posibles cambios, y re direccionar las acciones hacia el nuevo objetivo.

Esta instancia conforma parte del seguimiento que se realiza a la persona en el periodo de prueba. El seguimiento se explica mediante la política realizada a tales fines.

9.3.6 Seguimiento

Es de esperar que la integración en la política y cultura de empresa no constituya un problema, sin embargo es necesario realizar una inducción al puesto como así también un plan de seguimiento a los fines de contribuir de manera adecuada a los resultados que se pretende de la persona.

El éxito de la adecuación persona-puesto es responsabilidad del área de RRHH como así también del superior inmediato del seleccionado, con tales fines se diseña la política de seguimiento que acompaña la presente política.



9.3.7 Comunicación

La comunicación de las vacantes se realiza a través de e-mail, intranet, cartelera y/o superiores inmediatos, estas depende si las vacantes serán comunicadas a todo el personal ó solo serán segmentadas a alguna/s área/s.

Una vez seleccionado el colaborador que se encuentre involucrado por la presente política, se debe comunicar a todo el personal mediante e-mail y intranet, la decisión tomada.

El personal que participó del/los concursos y no fue seleccionado deberá recibir el feedback correspondiente de la decisión tomada como así también alentar a que continúe participando de los procesos de selección interna. El feedback debe reconocer los meritos por los cuales fue tenido en cuenta durante el concurso como así también explicar con detenimiento las áreas de mejora que debe desarrollar la persona para ser tenido en cuenta en futuras selecciones. RRHH es responsable del encuentro, en algunos casos puede participar el superior inmediato que realizo las pruebas técnicas a la persona si así lo requiriera la jerarquía del puesto. También debe dejar espacio para que la persona pueda realizar los comentarios que considere pertinente.

Todos los feedbacks que se realizan en instancias de selección interna deberán ser formalmente registrados en el inventario de desarrollo de RRHH además realizarlo en función del Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

10- Conclusión

A modo de conclusión es importante marcar la importancia que tiene para El el desarrollo no sólo profesional, sino también personal de sus colaboradores, contribuyendo al éxito organizacional como así también a la carrera laboral de aquellas personas que su desempeño lo amerite.



11- Anexos

- Formulario Informe Final de Candidatos Internos³.
- Formulario Formación y Desarrollo para Selección Interna⁴.
- Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna⁵.

12- Documentación asociada

- Política de contratación de personal.
- Proceso de selección interna.
- Política de reclutamiento interno.
- Política de seguimiento.

³ Anexo del plan de selección interna, pág. 274.

⁴ Anexo del plan de selección interna, pág. 278.

⁵ Anexo del plan de selección interna, pág. 280.



PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA

1- Objetivo

Seleccionar el integrante que se adecue a los requisitos formales de la vacante, basándose en la aplicación formal y objetiva del presente proceso.

2- Alcance

Este documento es aplicable a toda persona que intervenga en el proceso de reclutamiento y selección interna. Las condiciones formales para participar del proceso se encuentran en la política de selección interna.

3- Elaboración / Revisión / Aprobación

Este procedimiento es elaborado por el **área de recursos humanos**; revisado por el **área de calidad** y aprobado por la **Gerencia General**. El área de RRHH es responsable de la revisión periódica, actualización y control del cumplimiento de la presente política.

4- Definiciones

- **Jefaturas de primer y segundo nivel:** se considera vacantes de primero a las gerencias de área y vacantes de segundo nivel a jefes de área o jefaturas superiores (Segundo y tercer nivel jerárquico en el organigrama).

5- Abreviaturas

EI: Experiencias internacionales

GG: Gerencia general

RRHH: Recursos humanos



6- Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Gerencia general	En los casos de vacantes de primer y segundo nivel la gerencia general puede involucrarse en algunas decisiones de las etapas del presente procedimiento.
Jefe de RRHH	Revisar, aprobar y garantizar el proceso de selección interna.
Asistente de RRHH	Llevar a la práctica el presente documento.
Jefe de Administración y Finanzas	Realizar el control presupuestario respecto de las modificaciones de de contratación si existiesen. Esto se realiza en conjunto con el jefe de RRHH y la asesoría externa del estudio jurídico.
Superior inmediato	<p>Responsable por la elaboración de la solicitud de personal.</p> <p>Participar y realizar, en algunas ocasiones, las entrevistas del presente proceso.</p> <p>Elaborar, implementar y calificar las evaluaciones técnicas de los postulantes.</p> <p>Tomar la decisión de la selección de cierto candidato, en conjunto con el asistente de RRHH.</p> <p>Responsable por la inducción al puesto y seguimiento de la persona.</p> <p>Identificar, si la persona necesitase, necesidad de formación para el seleccionado.</p>
Área de Calidad	<p>Responsable por la revisión y adecuación de la presente política con los requisitos dispuestos por la organización.</p> <p>Garantizar que la presente política es implementada y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.</p>

7- Desarrollo

7.1 Flujo grama

Actividades				Responsable	Evidencia o Registro de la Información	Criterios Generales
Flujo grama	Descripción					
<input type="checkbox"/>				Inicio del Proceso.		
2	<input type="checkbox"/>			Análisis de vacante	RRHH	Formulario Solicitud de Vacantes para Selección Interna 7.2.1
3	<input type="checkbox"/>			Requisitos formales	RRHH	Formulario de perfil de puesto 7.2.2
4	<input type="checkbox"/>			Análisis de las fuentes de reclutamiento interno y selección de postulación	RRHH	Canales de reclutamiento interno 7.2.3
5	<input type="checkbox"/>			Comunicación	RRHH	Formulario de comunicación de vacantes internas 7.2.4
6	<input type="checkbox"/>			Análisis de CV	RRHH	7.2.5
7	<input type="checkbox"/>			¿Existen candidatos reales o potenciales para las vacantes?	RRHH	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	NO	Selección externa	RRHH	Deriva a Proceso de Selección externa 7.2.6
9	<input type="checkbox"/>	→	SI	Convocatoria a entrevista grupal/individual	RRHH	7.2.7



10	<input type="checkbox"/>			De las entrevistas grupales/individuales, ¿existen candidatos para continuar el proceso?	RRHH	Formulario registro de entrevista.	7.2.8	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	NO	Selección externa	RRHH	Deriva a Proceso de Selección externa	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	SI	Convocatoria a entrevista técnica	RRHH	7.2.9	
13	<input type="checkbox"/>				Entrevista técnica, ¿existen candidatos para continuar el proceso?	Responsable del área y RRHH	7.2.10	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	NO	Selección externa	Responsable del área y RRHH	Deriva a Proceso de Selección externa	
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	SI	Convocatoria a Psicotécnico ó Evaluación de potencial	RRHH	7.2.11	
16	<input type="checkbox"/>				En función del paso 15, ¿se encuentran aptos?	Psicólogo externo	7.2.12	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	NO	Selección externa	RRHH	Deriva a Proceso de Selección externa	
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	SI	Realización de informe del/de los candidato/s.	RRHH	Formulario informe final de candidatos internos	7.2.13
19	<input type="checkbox"/>				Presentación de candidatos al jefe inmediato, ¿El candidato ha sido seleccionado?	Responsable del área y RRHH	7.2.14	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	NO	Devolución y cierre del procedimiento para los no seleccionados	Responsable del área y RRHH.	Formulario feedbacks instancias de selección interna	7.2.15

21	<input type="checkbox"/>	→	SI	Se comunica al seleccionado, ¿acepta?	RRHH		
22	<input type="checkbox"/>	→	NO	Deriva a la etapa 19 ó 13.	RRHH		7.2.16
23	<input type="checkbox"/>	→	SI	Cambio de puesto. Comunicación a todo el personal del resultado de la búsqueda.	RRHH		7.2.17
25	<input type="checkbox"/>			Inducción al puesto	Superior inmediato/RRHH	Política de seguimiento	7.2.18
26	<input type="checkbox"/>			Seguimiento	Superior inmediato/RRHH	Política de seguimiento	7.2.19
	<input type="checkbox"/>	→	NO	Feedback acerca del desempeño alcanzado.	Superior inmediato/RRHH	Formulario feedbacks instancias de selección interna	
	<input type="checkbox"/>			Fin del Proceso.			

7.2 Criterios generales

7.2.1 En función de la solicitud de alguna área de la ocupación de una vacante ó de la creación de nuevos puestos que impliquen una nueva vacante, RRHH será quien analice y decida de qué manera se cubrirá la misma. Solo en los casos específicos de vacantes de jefaturas de primer y segundo nivel, se consultará a la gerencia general acerca de la decisión tomada.

En todos casos deberá registrarse por medio del Formulario Solicitud de Vacantes para Selección Interna, el cual deberá ser firmado por el jefe de RRHH y el jefe del área de la vacante.



7.2.2 En función de la solicitud de vacante enviada a RRHH, se coordina un encuentro entre el superior inmediato de la vacante y miembro de RRHH involucrado en el proceso de selección interna. Aquí es donde se definen con más precisión aspectos referidos al perfil del puesto a los fines de actualizar, si es necesario, la descripción de puesto ya existente ó crear una nueva descripción.

El propósito de la definición de perfil de puesto es indispensable para el resto de las etapas del proceso de selección interna, por lo cual es requisito indispensable realizar el encuentro con el jefe inmediato y el análisis posterior por parte de RRHH.

7.2.3 En función de la política de reclutamiento interno, previa comunicación de la vacante, se analizará los candidatos reales o potenciales que pudiesen cubrir el perfil requerido. Si existiesen candidatos posibles deberán ser comunicados por RRHH por medio de una comunicación formal acerca de la vacante a cubrir, además de consultarles si estuviesen interesados en la misma ya que su perfil se adecua a los requerimientos formales exigidos.

7.2.4 La comunicación de la vacante puede ser pública, es decir dirigida a todo el personal, ó segmentada, se refiere a solo una parte del personal.

En el primer caso se publicaran la oferta interna de empleo a través de los medios de comunicación formales que utiliza la empresa (intranet, carteleras, e-mails) por un periodo de una semana.

En el segundo caso, el conocimiento de la vacante puede ser por medio de una reunión formal al público segmentado a cargo de RRHH ó por medio de un e-mail realizado por RRHH dirigido solo al personal en cuestión. El periodo de postulación en este caso también es de una semana. En este caso debe existir una justificación valida, justa y equitativa por parte de RRHH que indique porque debe realizarse la comunicación de manera segmentada y no publica.

En ambas casos se utiliza como referencia el Formulario Comunicación de Vacantes Internas. La comunicación debe incluir:

5. Nombre del puesto.



6. Área/departamento perteneciente.
7. Requisitos para participar del concurso interno (antigüedad mínima, modalidad de contratación).
8. Condiciones para el puesto (sexo, edad, dedicación, horario de trabajo).
9. Descripción general del puesto (principales responsabilidades y funciones).
10. Requisitos formales (educación, conocimientos técnicos, idioma, experiencia laboral, entre otros).

Se requerirá que los interesados, además de que cumplan con los requisitos mínimos de postulación envíen por e-mail al coordinador de la selección, con el asunto “Vacante interna XXX”, lo siguiente:

- Formulario de Postulación para Selección Interna.

7.2.5 El análisis de los curriculum vitae será realizado en función de los requerimientos formales definidos con el superior inmediato. No habrá posibilidad de incluir preferencias personales ó juicios subjetivos cuando se decida qué curriculum vitae van a ser elegidos para continuar con el proceso.

Todos los datos de la postulación, deberán ser registrados en la Planilla de Selección Interna, donde se registrará también toda la evolución en el proceso de selección de los candidatos.

7.2.6 En el caso que no existiesen CV que se adecuen al perfil solicitado, se desviara el proceso de selección interna al proceso de selección externa.

7.2.7 En el caso que existiesen candidatos reales o potenciales para ser tenidos en cuenta para la vacante a cubrir, es necesario que desde RRHH se convoque a los candidatos además de planificar la dinámica de entrevista a utilizar como así también el contenido.



7.2.8 En función de las entrevistas grupales y/ó individuales se analizará si existen ó no candidatos reales o potenciales a tener en cuenta para la vacante a cubrir. Las entrevistas deberán ser registradas en el Formulario Registro de Entrevistas, el contenido del formulario varía en función del puesto, debe registrarse a todos los candidatos entrevistados mediante esta planilla.

7.2.9 Aquellos postulantes que han realizado entrevistas grupales/individuales y hayan sido seleccionados para continuar con el proceso deberán ser convocados por RRHH a la entrevista técnica, los responsables de esta entrevista como así también de analizar los resultados obtenidos son el responsable del área y el miembro de RRHH que se encuentra a cargo del proceso. En el caso de los candidatos no seleccionados se les realizará una comunicación, de acuerdo al punto 7.2.15 del presente proceso.

7.2.10 En función de la entrevista técnica realizada a los postulantes como así también de los resultados obtenidos se definirá si existen o no candidatos para continuar con el proceso de selección interna. En el caso de los candidatos no seleccionados se les realizará una comunicación, de acuerdo al punto 7.2.15 del presente proceso.

7.2.11 RRHH debe coordinar el/los encuentro/s con el proveedor externo (psicólogo laboral) para la realización de psicotécnicos ó evaluación de potencial.

7.2.12 El psicólogo externo elabora los informes donde indica si la persona se encuentra apta, apta con recomendaciones o no para el puesto objetivo.

7.2.13 RRHH debe realizar el informe final del/los candidato/s que serán presentados al superior inmediato, a quien le corresponde tomar la decisión de qué candidato será seleccionado.

El informe debe realizarse con el Formulario Informe Final de Candidatos Internos.

7.2.14 El Jefe inmediato se entrevistara con la terna final a los fines de seleccionar al candidato al cual se le realizará la inducción.

7.2.15 Para aquellos candidatos que no han sido seleccionados, RRHH realizará una reunión a los fines de realizarle una devolución de porque no continua en el proceso, esta debe realizarse en función del Formulario Feedbacks Instancias de Selección



Interna a los fines de que sea planificada y posea los argumentos validos y razonables para que la persona comprenda la decisión tomada.

7.2.16 En el caso que el seleccionado no acepte las condiciones laborales, el proceso deberá dirigirse, en primera instancia al punto 7.2.14 donde se presento una terna al superior del área de la vacante a los fines de evaluar si existe otro candidato real ó potencial para que continúe con el proceso. En el caso que no se haya presentado una terna y solamente se haya decidido por un candidato se remitirá al punto 7.2.10 a los fines de seleccionar candidatos que hayan pasado y superado a la entrevista técnica, sin tener que comenzar nuevamente el proceso ó desviar el mismo a la selección interna.

7.2.17 Al realizarse el cambio de puesto es importante que se comunique a todo el personal el resultado de la búsqueda.

7.2.18 La inducción al puesto la realiza el superior inmediato en conjunto con RRHH (si es necesario). La inducción debe ser planificada y contar con el tiempo necesario y razonable para que el colaborador pueda adaptarse y comprender sus nuevas funciones.

En esta etapa se toma como base a la Política de Seguimiento de EI.

7.2.19 Durante el periodo de seguimiento, aproximadamente dos meses, el colaborador tendrá la atención necesaria por parte del superior inmediato y RRHH a los fines de que la adecuación persona/puesto se realice con éxito.

Se debe realizar el feedback correspondiente a los fines de realizar una retroalimentación acerca de las fortalezas y áreas de mejora del candidato como así también dejar espacio para que la persona pueda realizar sus comentarios al respecto.

En esta etapa también se toma como base a la política de seguimiento de EI.

7.3 Planilla de Selección Interna

Todo el proceso de selección interna será registrado en la planilla de selección interna desarrollada a tal fin.

El propósito de la planilla es dejar registrado de manera resumida en una tabla los resultados de cada búsqueda interna.



Además en el caso que se haya detectado perfil de alguno de los evaluados para otras vacantes deberá ser registrado en la fuente de reclutamiento correspondiente.

8- Anexos

- Formulario Solicitud de Vacantes para Selección Interna⁶.
- Formulario de Comunicación de Vacantes Internas⁷.
- Formulario Registro de Entrevista⁸.
- Planilla de Selección Interna⁹.
- Formulario Informe Final de Candidatos Internos.
- Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

9- Documentación asociada

- Política de selección interna.
- Política de reclutamiento interno.
- Política de seguimiento.

⁶ Anexo del plan de selección interna, pág. 270.

⁷ Anexo del plan de selección interna, pág. 271.

⁸ Anexo del plan de selección interna, pág. 282.

⁹ Anexo del plan de selección interna, pág. 284.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO INTERNO

1- Objeto

Atraer integrantes potencialmente calificados y capaces de ocupar vacantes que tienen como prioridad la movilidad interna.

2- Alcance

Este documento es aplicable a toda persona que intervenga en el proceso de reclutamiento y selección interna. Los requisitos para ser tenidos en cuenta en los siguientes canales de reclutamiento interno se encuentran definidos en la política de selección interna.

3- Elaboración / Revisión / Aprobación

Este procedimiento es elaborado por el **área de recursos humanos**; revisado por el **área de calidad** y aprobado por la **jefatura de recursos humanos**. El área de RRHH es responsable de la revisión periódica, actualización y control del cumplimiento de la presente política.

4- Áreas que intervienen

- Área de recursos humanos.
- Área de calidad.

5- Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Jefe de RRHH	Aprobar el presente documento. Verificar que los canales de reclutamiento interno son implementados de manera eficiente.



Asistente de RRHH	Actualizar el presente documento. Elaborar, desarrollar y llevar a la práctica los canales de reclutamiento definidos por EI.
Asistente de Calidad	Responsable por la revisión y adecuación de la presente política con los requisitos dispuestos por la organización. Garantizar que la presente política es implementada y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.

6- Abreviaturas

EI: Experiencias internacionales

RRHH: Recursos humanos

CV: Curriculum Vitae

7- Generalidades

La presente política se encuentra respaldada por la política de selección interna y acompaña al proceso de selección interna, principalmente en las primeras etapas del flujo grama.

8- Desarrollo

El presente documento describe los canales de reclutamiento interno de EI a utilizar frente vacantes internas.

8.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno consiste en el proceso de selección de empleados de la propia empresa para cubrir puestos vacantes de la organización, mediante un proceso estandarizado y objetivo.



8.2 Libro de desarrollo profesional

Es una herramienta que utiliza EI con el objetivo de ofrecer alternativas para que cada empleado pueda presentarse espontáneamente para vacantes actuales o futuros reclutamientos, manifestando la motivación propia de crecimiento y desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización.

Para poder realizar las postulaciones, los empelados deberán respetar las siguientes normas:

- Pueden inscribirse al Libro de Desarrollo Profesional los empleados que cuente con la antigüedad mínima establecida en la política de selección interna.
- Pueden solicitar un cambio de puesto de trabajo, Sector, Dirección y/o sitio geográfico.
- RRHH garantiza la confidencialidad de la inscripción. En el caso que el empleado participe en alguna búsqueda, debe comunicarle tal situación a su jerarquía.
- El hecho de que un colaborador pueda postularse espontáneamente o proponer un cambio dentro de EI, no obliga a la organización a incluirlos efectivamente en los procesos de selección interna. Sin embargo compromete a que RRHH evalúe la propuesta realizada a los fines de tener en cuenta a la persona en los casos en que se adecue alguna vacante interna.

Las etapas a tener en cuenta frente a la utilización de la presente herramienta son:

- El empleado interesado, que cumpla con los requisitos de una vacante interna o que desee proponer un cambio, envía a RRHH - por mail el Formulario Inscripción a Libro de Desarrollo Profesional, mediante el cual manifiesta su predisposición para una movilidad interna como así también su respectiva justificación.



- RRHH coordina una entrevista con las personas inscriptas para conocer sus preferencias profesionales.
- RRHH frente a una vacante interna consulta al Libro de desarrollo profesional y contacta a los postulantes que se ajusten al perfil requerido para la búsqueda en curso.
- En el caso que se tome este canal de reclutamiento interno, RRHH realiza la preselección de los postulantes a través del proceso de selección interna.
- Si la persona es promovida y rectificadora a otro puesto, se puede utilizar este canal de reclutamiento para ocupar la posición vacante, siguiendo nuevamente el proceso de selección interna.

8.3 Búsqueda interna

Es una herramienta donde los colaboradores pueden postularse frente a las publicaciones de vacantes internas. A través de esta herramienta la empresa busca cubrir un puesto vacante con candidatos que integran El para favorecer su desarrollo profesional.

Para participar en este proceso, se debe considerar las siguientes normas:

- Pueden postularse aquellos empleados que cuente con la antigüedad mínima establecida en la política de selección interna.
- El plazo para la inscripción a la búsqueda interna es de 7 (siete) días corridos desde la publicación de la misma.
- Es necesario que el postulante comunique a su jerarquía la inscripción.
- En caso de que un empleado se postule simultáneamente en dos o más vacantes, el área de RRHH deberá evaluar el perfil y determinar a qué puesto mejor adecúa, y comunicar al postulante sobre el proceso de selección para el que se lo tendrá en cuenta.
- Un mismo candidato no podrá participar en paralelo de dos o más procesos de selección interna

Las etapas a tener en cuenta frente a la utilización de la presente herramienta son:

- RRHH publica la Búsqueda Interna a través de las carteleras, por mail y/o Intranet, con la información definida en el proceso de selección interna.
- El colaborador que desee postularse completa el Formulario de Postulación de Selección Interna y lo remite junto con su currículum vitae actualizado al coordinador de la búsqueda a la dirección de e-mail indicada en la publicación, en ningún caso se aceptaran Cv y/o postulaciones en papel.
- RRHH contacta a los postulantes que se ajusten al perfil requerido para la búsqueda en curso.
- En el caso que se tome este canal de reclutamiento interno, RRHH realiza la preselección de los postulantes a través del proceso de selección interna.

8.4 Catálogo de desarrollo profesional de RRHH

El catálogo de desarrollo profesional de RRHH es una base de datos donde consta toda la información de los empleados de EI, tanto cualitativa como cuantitativa, que permita no sólo realizar una revisión rápida del historial de cada empleado, sino también a los otros procesos de RRHH: selección interna, seguimiento de desarrollo de carrera, formación y capacitación, entre otros.

El catálogo deberá tener la siguiente información de cada uno de los empleados de EI:

1. Datos de Identificación:
 - 1.1. Nombre y Apellido.
 - 1.2. Fecha de Nacimiento
 - 1.3. DNI/CUIL.
 - 1.4. Lugar de residencia.
 - 1.5. Teléfono particular.
 - 1.6. Teléfono celular.
 - 1.7. E-mail personal.



- 1.8. E-mail de la empresa.
2. Información Educacional y Laboral:
 - 2.1. Educación: Nivel máximo alcanzado en educación formal.
 - 2.2. Educación complementaria:
 - 2.2.1. Idioma.
 - 2.2.2. Informática.
 - 2.2.3. Capacitaciones Complementarias (congresos, cursos, etc.)
 - 2.3. Experiencia laboral:
 - 2.3.1. Ultima experiencia laboral previa a EI.
 - 2.3.1.1. Puesto.
 - 2.3.1.2. Empresa
3. Ingreso a EI
 - 3.1. Fecha de Ingreso
 - 3.2. Puesto al que ingresa.
 - 3.3. Medios de ingreso
 - 3.3.1. Selección externa desde la empresa.
 - 3.3.2. Selección externa por consultora.
 - 3.3.3. Recomendación.
 - 3.4. Tipo de Contratación.
 - 3.4.1. Pasantía
 - 3.4.2. Contratación a Plazo fijo.
 - 3.4.3. Contratación a Tiempo Indeterminado.
4. Datos de desarrollo interno.
 - 4.1. Desarrollo de historial.
 - 4.1.1. Ampliación de puesto.
 - 4.1.2. Enriquecimiento de puesto.
 - 4.1.3. Promoción Interna.
 - 4.1.4. Plan de Carrera.



4.2. Cambios de puesto.

4.2.1. Puesto ocupado.

4.2.1.1. Fecha de ingreso.

4.2.1.2. Fecha de Egreso.

4.2.1.3. Promedio de las últimas tres evaluaciones de desempeño.

4.3. Formación y desarrollo dentro de la empresa:

4.3.1. Capacitaciones realizadas.

4.3.2. Resultados de las evaluaciones de capacitación.

5. Planilla de selección interna: [Link a la planilla del proceso de selección interna.](#)

6. Otros Datos: [Link a los siguientes documentos:](#)

6.1. Evaluaciones de Potencial.

6.2. Evaluaciones de Desempeño.

6.3. Informes Psicotécnicos.

6.4. Informes de evaluaciones técnicas.

Para realizar este proceso, se debe considerar las siguientes normas:

- RRHH debe actualizar mensualmente el inventario a los fines de que la información que contiene sea válida, real y útil para las decisiones que se tomen en función de esta.
- Pueden estar involucrados al proceso de selección interna a través del catálogo, aquellos colaboradores que cuente con la antigüedad mínima establecida en la política de selección interna.
- RRHH debe analizar con responsabilidad frente a vacantes internas que colaboradores pueden ser tenidos en cuenta en función del resumen de información que contiene este catálogo.

En el caso que se involucre al proceso de selección interna algún colaborador a través de esta herramienta, es necesario que RRHH comunique a la jerarquía correspondiente la decisión.



Las etapas a tener en cuenta frente a la utilización de la presente herramienta son:

- RRHH analiza el inventario en función de los requerimientos formales exigidos por la vacante interna con el propósito de comenzar la preselección del proceso de selección interna.
- En el caso que existiesen candidatos reales o potenciales debe ser comunicado la jerarquía correspondiente para luego realizar un encuentro con el/los colaborador/es que podrían acercarse al perfil requerido a los fines de determinar quienes se encuentran interesados para comenzar el proceso de selección interna.
- En el caso que no se encuentren interesados, RRHH debe dejar plasmado en el inventario la oferta como así también la justificación de rechazo del colaborador.
- Si la persona es promovida y rectificadora a otro puesto, se puede utilizar este canal de reclutamiento para ocupar la posición vacante, siguiendo nuevamente el proceso de selección interna.

9- Anexos

- Formulario Inscripción a Libro de Desarrollo Profesional¹⁰.
- Formulario de Postulación de Selección Interna¹¹.

10- Documentación asociada

- Política de selección interna.
- Proceso de selección interna.
- Política de seguimiento

¹⁰ Anexo del plan de selección interna, pág. 272.

¹¹ Anexo del plan de selección interna, pág. 243.



POLITICA DE SEGUIMIENTO

1- Objeto

El objetivo del seguimiento para EI es acompañar al colaborador además de brindarle las herramientas de formación y desarrollo, acordes y correspondientes, para que pueda desempeñarse con éxito en el nuevo puesto como así también poder proyectar el potencial de desarrollo en el mismo.

2- Alcance

Este documento es aplicable a todo colaborador que haya sido seleccionado a través del proceso de selección interna, y que se encuentre en el periodo de prueba, como así también en los procesos de planificación de carrera laboral en EI.

3- Elaboración / Revisión / Aprobación

Este procedimiento es elaborado por el **área de recursos humanos**; revisado por el **área de calidad** y aprobado por la **jefatura de recursos humanos**. El área de RRHH es responsable de la revisión periódica, actualización y control del cumplimiento de la presente política.

4- Áreas que intervienen

11. Área de recursos humanos.
12. Gerencias y jefes involucrados.
13. Jefe de calidad.

5- Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad
Jefe de RRHH	Revisar y aprobar la política de seguimiento. Autorizar formaciones en el caso que se detecte la necesidad de



	<p>capacitación en el proceso de seguimiento.</p> <p>Verificar la implementación de la presente política a los fines de obtener con éxito la adecuación persona/puesto como así también el desarrollo profesional y personal del colaborador.</p>
<p>Asistente de RRHH</p>	<p>Actualizar el presente documento.</p> <p>Responsable por el seguimiento del/los colaborador/es como así también acompañar en todo momento al superior inmediato que se encontrará con la responsabilidad de desarrollo del integrante.</p> <p>Es responsable de acercar a las partes (superior inmediato y colaborador) el acompañamiento de la visión de RRHH ante cualquier inquietud que pudiese afectar la planificación de desarrollo del colaborador, a través de los canales de comunicación que dispone la organización.</p> <p>Evaluar y analizar el desempeño de la persona.</p> <p>Actualizar el plan de seguimiento de la persona seleccionada, si correspondiese.</p>
<p>Gerente/s-Jefes involucrados</p>	<p>Responsable por la inducción al puesto del colaborador como así también del desarrollo profesional y personal de la persona para obtener la adecuación persona/puesto como así también al área, si correspondiese.</p> <p>Responsable por la realización de las evaluaciones de desempeño del colaborador.</p> <p>Responsable por comunicar a RRHH inquietudes /situaciones /aspectos a considerar de la persona que pudiesen afectar el desarrollo del colaborador.</p> <p>Responsable por comunicar a RRHH la necesidad de formación y capacitación que no se encontrase planificada en el seguimiento a los fines de actualizar la misma.</p>
<p>Asistente de Calidad</p>	<p>Responsable por la revisión y adecuación de la presente política con los requisitos dispuestos por la organización.</p> <p>Garantizar que la presente política es implementada y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.</p>



6- Definiciones:

- **Talento:** conjunto de competencias y conocimientos.
- **Colaboradores claves:** son aquellos colaboradores talentosos y brillantes que ocupan ó poseen el potencial para ocupar funciones, responsabilidades y tareas claves de EI.

7- Abreviaturas

- EI: Experiencias internacionales.
- RRHH: Recursos humanos.
- EDD: Evaluación de desempeño.

8- Generalidades

a. Consideraciones generales para el seguimiento

- I. El periodo de seguimiento estipulado, considerando que la persona ya conoce la cultural y dinámica organizacional, es de dos meses como máximo. Es decir se estima que la persona comenzará a desempeñar eficientemente el puesto luego de 60 días. Puede ocurrir que pasados los dos meses, el Jefe de RRHH considere necesario la actualización del plan de seguimiento, lo cual puede incluir el alargamiento del periodo de seguimiento para que la persona termine de adecuarse eficientemente en el puesto, sin embargo, cabe aclarar que este último caso se plantea solamente como una excepción a los fines de no incurrir en esta práctica si realmente no lo requiere la persona.
- II. RRHH y el superior inmediato son responsables principales en el periodo de seguimiento por el desarrollo profesional del colaborador seleccionado.



- III. El seguimiento también debe contar con el mayor esfuerzo y responsabilidad por parte del colaborador, en el caso que la persona perciba dificultades ante la integración en una nueva área, adaptación al puesto u otras situaciones que pudiesen afectar su desempeño, posee a su alcance todos los canales de comunicación para hacer saber la/s situación/es a RRHH y superior inmediato acerca de que está perjudicando la adaptación correspondiente.
- IV. El seguimiento deberá seguir el presente modelo de desarrollo sin embargo se adecuará al puesto en cuestión, en función de los requerimientos, características y funciones de este.
- V. Se deben realizar en tiempo y forma las evaluaciones de desempeño del colaborador requeridas por el proceso de seguimiento; cada vez que se realice una EDD¹² deberá realizarse un encuentro entre la persona y el superior inmediato, en algunos casos puede participar el miembro de RRHH que se encuentre involucrado en el seguimiento de la persona, a los fines de comunicar al colaborador las fortalezas, aspectos a mejorar y, si existiesen, cambios en el plan de carrera. Previamente al encuentro el superior inmediato deberá imprimir dos copias de la evaluación de desempeño, las cuales deberán ser firmadas en conformidad o no por el colaborador y el responsable, como así también confeccionar el Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

9- Desarrollo

El presente documento describe la política de seguimiento a aplicar en los casos de procesos de selección interna y planes de carrera a medio/ largo plazo.

¹² El tiempo entre las EDD debe ser razonable para dejarle margen al colaborador para seguir trabajando en los aspectos a mejorar, si lo necesitase.



9.1 Seguimiento

El seguimiento para EI es el último paso del proceso de selección interna, es decir, este es el seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador en el nuevo puesto; para ello es necesario confeccionar un plan de seguimiento acorde al puesto y colaborador, a los fines de evaluar el grado de adecuación persona/puesto y el grado de éxito dentro del proceso establecido por la organización.

Generalmente el periodo de seguimiento, es de una duración aproximado de dos meses, igual esto depende del puesto ya que existirán algunos casos que requieran de 3 a 6 meses (planes de carrera).

Si bien la persona no necesita de la inducción organizacional, en algunos casos puede ser que el cambio de puesto también incluya transferencia de área/departamento, por lo cual RRHH y el superior inmediato deberán incluir una planificación informal acerca de qué manera se realizará la integración del colaborador con sus nuevos compañeros.

9.2 Inducción al puesto

La inducción al puesto es la capacitación acerca de las nuevas responsabilidades, funciones y tareas a implementar. Ésta incluirá aspectos teóricos y prácticos a los fines de que la persona pueda comprender en profundidad el puesto. En algunos casos se puede utilizar un compañero de guía en todo/algunas partes el/del proceso de inducción a los fines de que el colaborador se capacite con la guía de esta persona.

Una vez inducido el colaborador al puesto se comienza a implementar la planificación de formación y desarrollo si correspondiese.

Aproximadamente, un mes después del comienzo del periodo de seguimiento RRHH debe coordinar una reunión con el superior inmediato, que se encuentra en el seguimiento de la persona. De esta reunión puede ser que se realicen modificaciones acerca de la inducción de la persona en el puesto, se actualice el plan de seguimiento si es necesario a los fines de lograr la integración al área y adecuación al puesto con éxito, o que se mantenga el curso tomado.



9.3 Evaluación del seguimiento

La evaluación del seguimiento se realizara a través de la EDD, entrevistas, como así también observaciones in situ por parte del superior inmediato y de RRHH, si corresponde.

Las instancias de entrevistas/reuniones para evaluar ó ajustar el plan de seguimiento, cuando se considere necesario¹³, pueden ser las siguientes:

- 1-Entrevista colaborador/superior inmediato.
- 2-Entrevista colaborador/RRHH.
- 3-Entrevista RRHH/superior inmediato.

También serán consideradas las observaciones in situ por parte del superior inmediato y miembro de RRHH a cargo del seguimiento, como así también aquellas observaciones realizadas por el compañero-guía, a los fines de evaluar la adecuación persona/ puesto. Las observaciones in situ no deben incomodar al colaborador, de otra manera pueden llegar a influir negativamente en el desempeño durante las mismas.

Finalmente quince días antes de la finalización del periodo de seguimiento, el superior inmediato debe realizar la EDD a los fines de evaluar por medio de la planilla si la persona ha podido cumplir, superar ó exceder el desempeño que se esperaba de de ella fijado por RRHH y el superior inmediato.

Las instancias de evaluaciones son para valorar si la persona ha podido adecuarse al puesto como así también integrarse de manera adecuada al equipo de trabajo para llevar a cabo las tareas encomendadas. En función de este resultado es que se actualiza o no el plan de seguimiento.

La comunicación formal del desempeño realizado por la persona debe realizarse mediante una reunión entre el superior inmediato y el colaborador siguiendo el modelo de Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

¹³ Las instancias de reuniones no deben excederse en cantidad a los fines de brindar tiempo al colaborador para mejorar algunos aspectos, además de poder evaluar objetivamente el seguimiento de la persona.



9.5 Redefinición de aspectos que conforman el desarrollo profesional de la persona

La redefinición de aspectos que conforman el desarrollo profesional del colaborador implica replantearse las acciones dirigidas a la persona como así también realizar en casos extremos cambios de puesto a través del proceso de selección interna, si es necesario. El propósito es la eficiencia en los resultados como así también lograr que los colaboradores estén en el puesto adecuado según su perfil para poder desarrollar todo su potencial.

El periodo de seguimiento, puede requerir redefiniciones, es decir ajustes, en lo que respecta a:

- **Formación y desarrollo:** en función de la evaluación de seguimiento se puede detectar que la persona requiere incluir otro tipo de capacitación para lograr el desempeño que se desea como así también seguir potenciando el talento del colaborador. La detección puede provenir de RRHH ó del superior inmediato, además debe realizarse la evaluación formal desde el área de RRHH para validar la misma.
- **Cambio de puesto** (ampliación de puesto, enriquecimiento de puesto, promoción interna): en función del seguimiento realizado a la persona, de posibilidades de puestos vacantes ó también puede provenir desde la misma planificación que se ha realizado para el colaborador puede existir cambios de puesto, aquellos que no impliquen planes de carrera deberán ser seleccionados en función del proceso de selección interna.
- **Evolución en la planificación de la carrera laboral del colaborador:** en función del seguimiento realizado a la persona, puede ocurrir que la selección interna sea el comienzo de la planificación de carrera laboral. En estos casos el colaborador sólo participo y fue seleccionado para cubrir la vacante, y no se ha desarrollado previamente un plan de carrera. Sin embargo, en caso de que se detectase potencial mediante el seguimiento



RRHH y el superior inmediato, podría diseñarse un plan de carrera a los fines de aprovechar el talento del colaborador.

10- Conclusión

En función de lo anteriormente planteado, queda claro que para EI el seguimiento implica brindar todas las herramientas y medios necesarios para lograr con éxito la adecuación de la persona al puesto, como así también contribuir al desarrollo del potencial de la misma, tanto profesional como personal. Además el seguimiento puede servir como herramienta para identificar colaboradores claves para Experiencias Internacionales.

11- Anexos

- Formulario Feedbacks Instancias de Selección Interna.

12- Documentación asociada

- Proceso de selección interna.
- Proceso de selección interna.
- Política de reclutamiento interno.
- Formulario Feedbacks Instancias de selección interna.

Anexos





FORMULARIO SOLICITUD DE VACANTES INTERNAS	
Nombre del que efectúa el documento:	Fecha:
Motivo de la vacante: (creación de nuevo puesto ó vacante)	
Departamento y área de la vacante:	
Solicitante	
Gerencia:	
Jefatura:	
Área:	
Nombre del puesto:	
El puesto reporta a: (indicar nombre del puesto y de la persona que lo ocupa)	
Lugar físico de trabajo:	
Descripción de las tareas:	
Requerimientos del puesto	
Edad:	
Sexo:	
Requiere traslado de lugar de residencia:	
Disponibilidad para viajar:	
Conocimientos	
Título: (terciario, universitario, postgrado, doctorado, etc.)	
Especialidad:	
Idioma: (inglés, alemán, portugués, otro)	
Nivel: (avanzado, intermedio, básico. Si requiriese título habilitante mencionar aquí)	
Experiencia laboral necesaria indispensable:	
Habilidades, capacidades y competencias necesarias para el desempeño del puesto:	
Observaciones:	
Firma y aclaración del solicitante:	
Firma y aclaración del jefe de área de la vacante a cubrir:	
Firma y aclaración del jefe de RRHH:	



FORMULARIO DE COMUNICACIÓN DE VACANTES INTERNAS

Este formulario representa el modelo a seguir frente a las vacantes que serán evaluadas, en primera instancia, por medio del proceso de selección interna.

Estimados:

A continuación se les comunica que existe la vacante XXX será analizada en primera instancia de manera interna, es por esto que se les presenta la descripción de la misma a los fines de que puedan evaluar el interés hacia la postulación. También requiere que los postulados cumplan con los requisitos mínimos para participar del proceso de selección interna, caso contrario no serán tenidos en cuenta para este proceso.

DESCRIPCIÓN DE LA VACANTE XXX	
Nombre del puesto:	
Área/ Departamento:	
Requisitos para participar del proceso de selección interna: (antigüedad mínima y condiciones de contratación)	
Condiciones para el puesto	
Sexo:	Edad:
Dedicación:	Horario de trabajo:
Disponibilidad para viajar:	Cambio de lugar de residencia:
Descripción general del puesto: (principales responsabilidades y funciones)	
Requisitos formales	
Educación: (tecnatura, universitario, postgrado, doctorado. Indicar las especialidades deseadas)	
Conocimientos técnicos: (tipo y nivel mínimo requerido por el puesto)	
Idioma: (inglés, alemán, portugués, otro. Indicar el nivel requerido)	
Experiencia laboral: (indicar si requiriese el tipo y tiempo mínimo de experiencia/s laboral/es)	

Aquellos interesados como así también que cumplan con los requisitos mínimos para la postulación interna deberán enviar el CV actualizado además de mencionar dentro del mismo documento los motivos de interés a la postulación.

Desde ya se les agradece la atención,

ATTE.



FORMULARIO LIBRO DE DESARROLLO

Este formulario corresponde al primer canal definido en el procedimiento de reclutamiento interno.

FORMULARIO LIBRO DE DESARROLLO			
Nombre y Apellido			
Legajo		Fecha	
Puesto Actual			
Cambio que desea Realizar			
Puesto al que postula:			
Área al que postula:			
Justificación (DESARROLLE BREVEMENTE LOS MOTIVOS POR LOS CUALES DESEA REALIZAR EL CAMBIO, Y QUE CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS, APTITUDES, POSEE QUE JUSTIFIQUEN EL CAMBIO Y EL MISMO RESULTE EXITOSO).			



FORMULARIO DE POSTULACIÓN DE SELECCIÓN INTERNA

Este formulario corresponde al segundo canal definido en el procedimiento de reclutamiento interno.

Nombre y Apellido			
Legajo		Fecha	
Puesto Actual			
POSTULACIÓN			
Vacante a la que postula (Código)		Comunicación al superior inmediato	
COMUNICACIÓN AL SUPERIOR INMEDIATO			
ADJUNTA CV			
Justificación (Desarrolle brevemente los motivos por los cuales desea realizar el cambio, y que características, habilidades, conocimientos, competencias, aptitudes, posee que justifiquen el cambio y el mismo resulte exitoso).			

**FORMULARIO DE INFORME FINAL DE CANDIDATOS INTERNOS****DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL**

Nombre y apellido:

Lugar de residencia:

Edad:

Teléfono móvil:

Tipo	Puntos	Indicar puntuación	Observaciones
EDUCACIÓN FORMAL (la puntuación será por)			
Doctorado ó dos maestrías	5		
Maestría (Post-grado)	4		
Graduado universitario	3		
Técnico	2		
Estudiante de nivel superior en curso	1		
EDUCACIÓN INFORMAL			
Actualización profesional constante a través de capacitaciones, cursos, participación a congresos	3		
Actualización profesional regular a través de capacitaciones, cursos, participación a congresos	2		
Actualización profesional escasa a través de capacitaciones, cursos, participación a congresos	1		
IDIOMAS			
Toelf ó Sprach Diplom II	5		
First certificate exam ó Sprach Diplom I	4		
Conocimientos avanzados de ingles/alemán	3		
Conocimientos intermedio de ingles/alemán	2		
Conocimientos básicos de ingles/alemán	1		
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA A EI			
Puestos relacionados a la vacante a ocupar	3		
Experiencia en tareas específicas similares a las de la vacante a ocupar	2		
Experiencia en otros puestos	1		



HISTORIAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN			
Ha desempeñado sobresalientemente otros puestos	5		
Ha desempeñado eficientemente otros puestos	4		
Ha desempeñado otros puestos sin lograr la eficiencia requerida	3		
Ha desempeñado ineficientemente otros puestos	2		
No ha desempeñado otros puestos	1		
PRUEBAS TECNICAS			
<i>Pruebas técnicas específicas del puesto</i>			
Cumplió con todas las actividades de manera eficiente, superando el objetivo propuesto	5		
Cumplió con todas las actividades de manera eficiente, alcanzando el objetivo propuesto	4		
Cumplió parcialmente las actividades de manera regular, y alcanzó deficientemente el objetivo	3		
Cumplió sólo con algunas las actividades de manera regular, no alcanzó deficientemente el objetivo propuesto	2		
No cumplió con las actividades y no alcanzó el objetivo propuesto	1		
<i>Pruebas de Idioma para Ingles</i>			
Supero el nivel requerido por el puesto	4		
Alcanzo el nivel requerido por el puesto	3		
No posee el nivel requerido por el puesto, pero puede desarrollarlo en el plazo requerido	2		
No posee el nivel requerido por el puesto, y no puede desarrollarlo en el plazo requerido	1		



<i>Pruebas de Idioma para Idioma Alemán</i>			
Supero el nivel requerido por el puesto	5		
Alcanzo el nivel requerido por el puesto	4		
No posee el nivel requerido por el puesto, pero puede desarrollarlo en el plazo requerido	3		
No posee el nivel requerido por el puesto, y no puede desarrollarlo en el plazo requerido	2		
No aplica	1		
<i>Pruebas de Idioma para Idioma Portugués</i>			
Supero el nivel requerido por el puesto	5		
Alcanzo el nivel requerido por el puesto	4		
No posee el nivel requerido por el puesto, pero puede desarrollarlo en el plazo requerido	3		
No posee el nivel requerido por el puesto, y no puede desarrollarlo en el plazo requerido	2		
No aplica	1		
<i>Pruebas de Idioma para Idioma Otro</i>			
Supero el nivel requerido por el puesto	5		
Alcanzo el nivel requerido por el puesto	4		
No posee el nivel requerido por el puesto, pero puede desarrollarlo en el plazo requerido	3		
No posee el nivel requerido por el puesto, y no puede desarrollarlo en el plazo requerido	2		
No aplica	1		



<i>Pruebas de Informática</i>			
Supero el nivel requerido por el puesto	4		
Alcanzo el nivel requerido por el puesto	3		
No posee el nivel requerido por el puesto, pero puede desarrollarlo en el plazo requerido	2		
No posee el nivel requerido por el puesto, y no puede desarrollarlo en el plazo requerido	1		
FACTORES DE RENDIMIENTO (HISTORIAL DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO)			
El promedio general supera lo requerido			
El promedio general alcanza lo requerido			
El promedio general no alcanza lo requerido			
ADJUNTAR EL CURRICULUM VITAE DE LA PERSONA			
RESUMEN DE CRITERIOS Y FACTORES DE PONDERACIÓN			
	Puntuación Ideal	Puntuación obtenida	Observaciones
Educación formal			
Educación informal			
Idiomas			
Experiencia laboral previa a EI			
Historial dentro de la organización			
Pruebas técnicas			
Factores de rendimiento			
OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN DE TODOS LOS FACTORES			

 Firma y Aclaración

 Responsable del informe final de valoración de
 candidatos para el proceso de selección interna



FORMULARIO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA SELECCIÓN INTERNA

Nombre y Apellido					
Legajo		Fecha			
		Requiere Capacitación		Tipo de Capacitación	
		Si	No	Interna	Externa
Puesto Actual	Puesto Destino				
Requerimientos Formales	Requerimientos Formales				
Funciones	Funciones				
SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS FUNCIONES DESARROLLADAS EN EL PUESTO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.	SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS FUNCIONES QUE DEBERÁ DESARROLLAR EN EL PUESTO DESTINO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.				
Responsabilidades	Responsabilidades				
SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS RESPONSABILIDADES DESARROLLADAS EN EL PUESTO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.	SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS RESPONSABILIDADES QUE DEBERÁ DESARROLLAR EN EL PUESTO DESTINO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.				
Formación Complementaria	Formación Complementaria				
SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL PUESTO DURANTE SU OCUPACIÓN, INTERNAS O EXTERNAS.	SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS CAPACITACIONES QUE DEBERÁ RECIBIR EN EL PUESTO DURANTE SU OCUPACIÓN, INTERNAS O EXTERNAS				
Idioma	Idioma				
SE DEBEN DETALLAR LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTO Y CAPACITACIÓN EN IDIOMAS ESPECÍFICOS DEL PUESTO.	SE DEBEN DETALLAR LOS REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTO Y CAPACITACIÓN EN IDIOMAS ESPECÍFICOS DEL PUESTO.				
Nivel Alcanzado en	Nivel a Alcanzar en				
Ingles	Ingles				
Alemán	Alemán				
Portugués	Portugués				
Otros	Otros				



Requerimiento de Desarrollo de habilidades	Requerimiento de Desarrollo de habilidades				
SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.	SE DEBEN DETALLAR TODAS LAS HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO CONSIDERANDO LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.				
OBSERVACIONES					
PLAN DE CAPACITACIÓN A IMPLEMENTAR					

Firma y Aclaración
Responsable de la Evaluación



FORMULARIO FEEDBACKS INSTANCIAS DE SELECCIÓN INTERNA

Legajo	Fecha
Lugar	
Nombre del colaborador:	
Nombre del superior inmediato:	
Nombre del miembro de RRHH:	
DEVOLUCIÓN	
Mencionar las fortalezas:	
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
Mencionar las áreas de mejora y motivos	
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
Mostrar los resultados y áreas de mejora de las evaluaciones técnicas:	
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	



JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN O NO ELECCIÓN DEL CANDIDATO:

COMENTARIOS DE LOS EVALUADORES:

Firma

Firma

COMENTARIOS DEL COLABORADOR:

Firma

FORMULARIO REGISTRO DE ENTREVISTA

Puesto a cubrir:			
Fecha:		Lugar:	
Puesto a cargo:			
Ocupante del puesto:			

Entrevista Grupal/Individual			
Entrevistado 1		Entrevistado 2	
Nombre y apellido:		Nombre y apellido:	
Puesto que ocupa:		Puesto que ocupa:	
Pregunta	Observaciones	Pregunta	Observaciones
Motivos por los cuales se retiró de sus trabajos anteriores		Motivos por los cuales se retiró de sus trabajos anteriores	
En qué trabajos anteriores se sintió conforme y por qué?		En qué trabajos anteriores se sintió conforme y por qué?	
Qué espera de la organización?		Qué espera de la organización?	
Qué aspectos requiere de su superior inmediato?		Qué aspectos requiere de su superior inmediato?	

Anexos



Experiencias Internacionales

Fortalezas				Fortalezas							
Aspectos a mejorar				Aspectos a mejorar							
Logros personales o Laborales				Logros personales o Laborales							
P/Puestos de liderazgo: Tuvo experiencia en conducción de personas?				P/Puestos de liderazgo: Tuvo experiencia en conducción de personas?							
Como proyecta su futuro en 2 años?				Como proyecta su futuro en 2 años?							
Actividades de tiempo libre o Hobys				Actividades de tiempo libre o Hobys							
Conclusiones de la entrevista con el postulante:				Conclusiones de la entrevista con el postulante:							
Resultado		Motivo por el que no aprobó				Resultado		Motivo por el que no aprobó			
Aprobó entrevista		Actitud	Aptitud	Horario	Pretensiones	Aprobó entrevista		Actitud	Aptitud	Horario	
Promovido a examen		Disp. horaria p/ examen:				Promovido a examen		Disp. horaria p/ examen:			

Elaboró _____
 Nombre y Apellido

 Firma

PLANILLA DE SELECCIÓN INTERNA

N	Nombre y Apellido	Legajo	FUENTE DE SELECCIÓN			Selección de CV		Perfil para otro Puesto Cual? Fecha de Assesment	Clasificación de Assesment			Coordinador	Perfil para otro puesto Fecha Entrevista individual	Clasif. individual			Fecha Entrevista Técnica	Clasif. individual			Fecha Entrevista Psicológica	Clasif. individual			Perfil para otro Puesto Fecha Entrevista con Jefe Inmediato	Clasif. individual		Periodo de prueba	Motivo de Baja	Fecha de Rectificación	Fecha de Baja		
			Postulación por vacante	Búsqueda en Catalogo	Postulación Espontanea	Si	No		SI	SI - NO	NO			SI	SI - NO	NO		SI	SI - NO	NO		SI	SI - NO	NO		SI	NO					Rectificación en el puesto	No rectificación en el puesto
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
6																																	
7																																	
8																																	
9																																	
10																																	
11																																	
12																																	
13																																	
14																																	

MECANISMOS DE CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA

Aplicación de	SI	NO	Observaciones
Formulario de Solicitud de Vacantes para Selección Interna			
Formulario de Perfil de Puestos			
Canales de Reclutamiento Interno Utilizados			
Autopostulación			
Búsqueda Interna			
Catalogo de Desarrollo Profesional			
Formulario de comunicación de vacantes			
Formulario de Registro de Entrevista			
Formulario Informe final de Candidatos Internos			
Formulario de feedback de instancia de selección para			
Candidatos Seleccionados			
Candidatos No Seleccionados			
Seguimiento de la persona			
Política de seguimiento			

**MECANISMOS DE CONTROL DE COMUNICACIÓN DE LA NORMA DE EMPLEO Y PLAN DE
SELECCIÓN INTERNA**

CUESTIONARIO MECANISMO DE CONTROL: SELECCIÓN INTERNA	SI	NO	NS/NC
Norma de Empleo de EI CRC			
Conoce la nueva Norma de Empleo Establecida en EI CRC?			
Su jefe inmediato pudo evacuar las dudas que usted poseía sobre la norma?			
Está de acuerdo con la nueva norma de empleo?			
Plan de Selección Interna			
Conoce las políticas de selección interna?			
Conoce los canales de postulación para una búsqueda interna?			
Conoce el proceso de selección interna?			
Su jefe inmediato pudo evacuar las dudas que usted poseía sobre este proceso?			
Ha participado en algún proceso de selección interna en el último año?			
Tiene conocimiento sobre los canales de publicación de las vacantes?			
Tiene conocimiento sobre las vacantes que se publican?			
Conoce las políticas de feedback del proceso de selección?			
Observaciones (a continuación se le brinda un espacio para que usted deje los comentarios que considere pertinentes)			

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Lona Constanza
E-mail:	constanza.lona@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Selección Interna: <i>“Estrategia fundamental para la gestión del talento en El CRC”</i>
Título del TFG en inglés	Internal Selection Plan "fundamental strategy for talent management in El CRC"

Integrantes de la CAE	Bustamante, Guillermo Miotti, Ana
Fecha de último coloquio con la CAE	26 de Mayo de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Copia del TFG Resumen y abstract Formulario descriptivo del TFG Formato PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda

Publicación electrónica: Inmediata

Después de 12 meses

Constanza E. Lona

Firma del alumno

