

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



***“Control de Gestión de Procesos de
Reclutamiento y Selección de Personal
Por Competencias”***

LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



AGUAS CORDOBESAS

ALUMNA: NARVAJA LUQUE M. CECILIA

LEGAJO: RHU00411

Córdoba, Septiembre 2011

Resumen

Desde hace ya algunos años, las Empresas y Organizaciones del mundo desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual están en la búsqueda permanente de estrategias que les permitan generar soluciones para la gestión de las organizaciones orientadas a la creación de valor y a la competitividad sostenida. A través de la planificación estratégica, diseñan planes para el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

En la actualidad las organizaciones buscan perfeccionarse de diferentes formas, entre ellas a través de la implementación de sistemas de gestión, que les permitan optimizar sus procedimientos y ser más eficientes.

Los procesos de gestión de Recursos Humanos son uno de los pilares fundamentales de las Empresas, sin embargo se detectan obstáculos al momento de implementar políticas o lineamientos de acción que permitan atender a variables asociadas a la eficiencia y productividad de los servicios por un lado y por el otro a factores de la Gestión Integral de los Recursos Humanos.

Dentro de esta problemática, surge la gestión de Recursos Humanos basada en el Modelo de Gestión por Competencias, orientadas a generar un desempeño superior en el capital humano, a partir de la alineación de los procesos con las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse óptimamente.

El siguiente trabajo está orientado a detectar aquellos Procesos de Recursos Humanos que influyen en los objetivos estratégicos y planes operativos, favoreciendo el alcance del éxito organizacional. Una vez detectados se establece un control de gestión con el propósito de mejorarlos elevando los estándares de efectividad.

El trabajo se desarrolla partiendo del objetivo que se quiere alcanzar, luego se cataloga el conocimiento actual que se tiene de un proceso de gestión en particular: "Reclutamiento y Selección de personal", analizando las entradas y salidas del proceso, cada etapa, los requerimientos del cliente y la competitividad del progreso. Y por último se desarrolla un plan de mejoramiento, tendiente a optimizar el proceso en términos de costo, tiempo y calidad.

Abstract

In recent years, companies and businesses around the world have been performing in a highly competitive socioeconomic environment. Due to this, they are constantly searching for problem-solving strategies for groups that are geared toward meaningful practices and continued competition. Through strategic planning, they develop methods to achieve these goals.

At present, organizations are looking for improvement in different ways, such as the implementation of management systems to allow them to refine their procedures and be more efficient.

Human resource management is one of the basic pillars in an organization or company. Even so, during the implementation of policies that address efficiency-related variables and integral management factors in human resources, some obstacles arise.

As a result, various human resource management plans emerge. These plans are based on a competency model which aims to promote superior performance in human capital. Superior performance arises through aligning and optimizing processes according to necessary competencies or skills.

This paper aims to detect those human resource processes that influence strategic objectives and operative plans, giving special attention to those centered on the company's success. Once these processes have been analyzed, the management will be assessed with the aim of improving these processes in order to raise efficiency standards.

This paper is organized according to this objective. First, a theoretical framework will be established, particularly related to "recruitment and selection." Next, the ins and outs of the process, its stages, the customer's needs, and the competitive nature of success will be outlined. Lastly, a plan to optimize the process which is based on cost, time, and quality will be developed.

Índice de Contenido

Capítulo 1: Aspectos Generales.....	7
1.1 Introducción.....	8
1.2 Tema.....	9
1.3 Objetivo General.....	9
1.4 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Fundamentación.....	10
Capítulo 2: Metodología.....	13
2. Metodología.....	14
2.1 Diagnóstico Organizacional.....	14
2.2 Análisis Documental.....	15
2.3 Entrevistas.....	16
Capítulo 3: Marco Teórico.....	19
3.1 Gestión por Procesos.....	20
3.2 Gestión Por Competencias.....	33
3.3 Procesos de Reclutamiento.....	37
3.4 Selección de Personal.....	42
Capítulo 4: Análisis Externo.....	52
4.1 Gestión de Recursos Humanos en Aguas Cordobesas y en el Mercado.....	55
Capítulo 5: Análisis Interno – Benchmarking.....	62
5.1 Contextualización.....	65
5.2 Diagrama de Procesos.....	68
5.3 Etapas: Reclutamiento 1era Fase.....	70

5.4 Reclutamiento: 2da Fase.....	74
5.5 Reclutamiento Externo.....	76
5.6 Proceso de Selección.....	81
5.7 Exámenes Preocupacionales.....	89
5.8 Recepción del Apto médico, Entrevista de Devolución.....	90
5.9 Envío de Comunicado Nuevo Integrante.....	90
5.10 Inducción.....	90
5.11 Evaluaciones de Desempeño.....	94
5.12 Ausentismo.....	95
5.13 Egresos.....	96
5.14 Rotación.....	96
5.15 Gastos de Admisión.....	96
5.16 Índice de Satisfacción Cliente Interno.....	96
5.17 Cuadros Síntesis.....	97
Capítulo 6: Conclusiones Diagnósticas.....	100
6. Conclusiones Diagnósticas.....	101
6.1 Síntesis del Diagnóstico.....	108
Capítulo 7: Propuestas.....	110
7. Propuestas.....	111
7.1 Planes de Acción.....	113
7.2 Propuesta: Plan de Acción N° 1: Proceso de Reclutamiento y Selección Por Competencias.....	117
7.3 Propuesta: Plan de Acción N° 2: Instructivo de Reclutamiento y Selección Por Competencias.....	142
7.4 Propuesta: Plan de Acción N° 3: Tablero de Comando.....	150
7.5 Beneficios y Presupuesto.....	154
Capítulo 8: Conclusiones.....	158
8. Conclusiones.....	159

Capítulo 9: Bibliografía.....	161
9. Bibliografía.....	162
Capítulo 10: Anexos.....	165
1.10 Anexos.....	165
10.1 Anexo N° 1.....	165
10.2 Anexo N° 2.....	167
10.3 Anexo N° 3.....	173
10.4 Anexo N° 4.....	177

Capítulo 1

ASPECTOS GENERALES

1. Introducción

El siguiente trabajo, se desarrolla como el Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, y su propósito es la integración y materialización de algunos de los conocimientos adquiridos durante los cinco años de estudio.

El tema del Proyecto final es: “Control de Gestión de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal”, el objetivo radica en implementar un Plan de mejoramiento del Proceso actual, a través de la previa investigación de la gestión del proceso, utilizando indicadores de resultado y de actuación, tendientes a diagnosticar el conocimiento actual y pasado, y poder luego elaborar una propuesta que eleve los estándares de efectividad del Proceso.

La premisa seleccionada para la elaboración del proyecto es la Selección de personal basada en el Modelo de Gestión por Competencias.

Los problemas que existen en la actualidad en materia de Recursos Humanos, impactan de forma considerable en las Empresas, tanto en la efectividad de los procesos internos, como en la satisfacción del cliente y como consecuencia de todo esto, impacta también en la rentabilidad y productividad de la Organización.

El Trabajo se desarrolla partiendo del objetivo que se quiere alcanzar, luego se cataloga el conocimiento actual que se tiene del proceso de gestión, analizando las entradas y salidas del proceso, cada etapa con las respectivas actividades que se llevan a cabo, los requerimientos de los clientes y la competitividad del progreso, y por último se elabora un plan de mejoramiento, tendiente a optimizar el proceso en términos de Costo, Tiempo y Calidad.

1.2 Tema

- “Control de Gestión de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal Por Competencias”.

1.3 Objetivo General

- Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Aguas Cordobesas, con el propósito de contribuir a su efectividad, optimizando Calidad, Tiempo y Costo.

1.4 Objetivos Específicos

- Determinar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Aguas Cordobesas a través de la implementación de diferentes indicadores de actuación y resultado, con el propósito de establecer un Control de Gestión.
- Identificar Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de diferentes Organizaciones de Córdoba, con el propósito de establecer comparaciones y examinar diferencias.
- Detectar diferentes herramientas y resultados, que inciden e intervienen, directa o indirectamente en la efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de detectar falencias.

1.5 Fundamentación

En la actualidad las Empresas y Organizaciones del mundo desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, razón por la cual, están en la búsqueda permanente de estrategias que les permitan generar soluciones para la Gestión de las Organizaciones, orientadas a la creación de valor y a la competitividad sostenida.

Las Empresas a través de la planificación estratégica, diseñan planes para el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas. Declaran la visión y la misión de la Empresa, analizan la situación externa e interna, y establecen objetivos generales y planes estratégicos para alcanzarlos. Buscan perfeccionarse de diferentes formas, una de ellas es a través de la implementación de Sistemas de Gestión por Procesos, que les permitan optimizar sus prácticas y ser más eficientes. La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización, basándose en secuencias de actividades, orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente. A través de esta nueva forma de trabajo, que se originó con la implementación de la filosofía de Calidad Total, la gerencia de procesos se enfoca en estudiar los procesos que agregan valor, a los ojos de los clientes y accionistas, analizando cómo se construye la calidad en cada fase de los procesos, y no solamente diagnosticándola en el producto final.

Los Procesos de Gestión se dividen dentro de las Empresas, según las actividades que comprenden. A su vez, cada Megaproceso o Proceso Organizacional, se compone de Sub. Procesos orientados actividades específicas, generalmente secuencias de actividades intradepartamentales, que agregan valor a los clientes internos, como los de soporte u operativos.

Los Procesos de Gestión de Recursos Humanos, son uno de los pilares fundamentales de las Empresas. Actualmente se implementan Sistemas de Gestión, capaces de atender a las necesidades que se presentan, fomentando el desarrollo y la optima gestión. Es muy importante mantenerse actualizado, conocer las herramientas que se implementan en nuestro entorno, buscando siempre lograr las mejores prácticas.

Los Recursos Humanos, son el principal denominador de la eficacia y eficiencia; en ninguna organización se puede prescindir de la intervención de ellos. Todos los aspectos productivos, están condicionados por el personal que los maneja.

Uno de los caminos adoptados por las Empresas para ser más competitivas en el mercado y mejorar sus Procesos de Gestión de Recursos Humanos, viene dado por la implementación de Sistemas de Gestión por Competencias, que básicamente, son una secuencia de acciones coherentes y vinculadas, orientadas a generar un desempeño superior en el capital humano de las Empresas, a partir de la alineación de los procesos con las Competencias o habilidades necesarias para desempeñarse óptimamente en un puesto de trabajo.

Los Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, son unos de los más importantes dentro del área de Recursos Humanos, ya que dotan a las Organizaciones de personas con las Competencias y perfiles necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y planes operativos.

Cualquier Proceso de Gestión debe reunir los requerimientos necesarios para ser efectivo y contribuir a la optimización de La Empresa. Un área de gestión, cualquiera sea su especialidad, es factible de ser medida. El Control de Gestión es una etapa del Proceso, que tiene como finalidad, medir, controlar y corregir las desviaciones.

Es primordial que las Empresas se mantengan actualizadas, y realicen un seguimiento riguroso de la efectividad de sus Procesos de Gestión, para mantenerlos siempre en óptimas condiciones, y que de esta manera contribuyan realmente a la mejora de la productividad, el aumento de la rentabilidad y consecuentemente a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos.



Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo 2

METODOLOGÍA

2. Metodología

Técnicas Aplicadas:

Con el propósito de obtener información certera, precisa y confiable para el desarrollo de la propuesta, la metodología de recolección y análisis de los datos se determina de la siguiente manera: Diagnóstico Organizacional, Análisis de datos documentados y Entrevistas semi-dirigidas. Estas son las técnicas que más se adecuan al objeto de estudio.

2.1 Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al Diagnóstico Organizacional como un proceso analítico que permite conocer la organización en un momento dado, desarrollar una percepción de la situación “real”, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del área en particular sobre la cual se trabaja.

- **Estudio Descriptivo:**

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente, eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una etapa posterior. Se define que es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Dankhe. (1986). *“Investigación y Comunicación”*. México. McGrawHill.

Describir en la investigación cuantitativa significa medir. La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o algunos de sus aspectos. La investigación descriptiva, busca en suma, obtener un perfil del objeto, elabora una especie de mapa del objeto y nos permite además de conocer al atributo que hemos medido, predecir, aunque sea en un grado mínimo, el comportamiento del objeto. Los

estudios descriptivos requieren de un diseño bien estructurado, capaz de precisar que habrá de medirse, cómo y en qué población. Rut Vieytes (2004). *“Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial de las Ciencias.

- Propósito:

En el presente trabajo, el diagnóstico organizacional, permite conocer la empresa, a través de la implementación de las diferentes técnicas. La idea es poder analizar las falencias y las oportunidades que presenta el Proceso objeto de estudio, con el objetivo de extraer aquellos puntos fuertes y débiles y a partir de ahí, tomar esta fuente de información para desarrollar las propuestas necesarias, capaces de contribuir a su efectividad.

- Administración de la Herramienta:

El diagnóstico Organizacional se lleva a cabo durante toda la primera etapa de relevamiento de datos, y el procedimiento para su objetivación se basa en la comparación con los demás datos revelados a través de las demás herramientas utilizadas.

- Destinatarios:

Responsables del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa.

2.2 Análisis Documental

- Propósito:

Se realiza un análisis documental con el propósito de conocer en profundidad el Proceso de Reclutamiento y Selección actualmente utilizado por Aguas Cordobesas. Se recurre también a esta técnica con el objetivo de indagar datos sobre las evaluaciones de desempeño realizadas sobre los candidatos seleccionados entre el año 2009 hasta julio del 2010. Además se realiza un análisis documental para obtener

referencias sobre los índices de ausentismo y rotación externa, y con el fin de estudiar detalladamente los perfiles de los puestos que fueron seleccionados y la compatibilidad de estos con las técnicas utilizadas en el proceso.

Finalmente se utiliza esta técnica con el propósito de analizar las encuestas de satisfacción realizadas a las personas que demandan el Proceso de Selección, con el fin de conocer sus percepciones con respecto a este.

- Administración de la Herramienta:

El análisis y estudio documental, se lleva a cabo durante toda la Primera etapa antes de desarrollar las Conclusiones Diagnósticas.

- Destinatarios:

Los documentos analizados son los siguientes:

- Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal
- Manual de Perfiles de Puestos
- Modelo de los Informes Finales para el cierre del Proceso de Selección
- Resultados de las Encuestas de Satisfacción de los Representantes de las diferentes áreas que solicitan el Proceso
- Instructivo de Evaluaciones de Desempeño
- Documentos de Administración de Recursos Humanos (Ausentismo y Rotación)
- Informe de Liquidación Bruta por Nivel
- Documentos de Ingresos 2009 – 2010

2.3 Entrevistas

Una entrevista es una conversación que se sostiene entre dos o más personas, de las cuáles una o varias adoptan el rol del entrevistador y las demás de los entrevistados, y cuyo objetivo es lograr alguna información importante para la investigación que se está desarrollando. La entrevista es un acto de interacción personal, en el cuál se efectúa

un intercambio verbal. En función de estos objetivos, esta exige, cualquiera sea su modalidad, una cuidada planificación.

- Entrevista semi-estructurada:

Un plan de entrevista semi-estructurada, consiste en el diseño, implementación y análisis de una pauta de entrevista, a una persona o grupo de entrevistados, con el objetivo de obtener respuestas a preguntas abiertas comparables entre sí. Se recurre a la entrevista semi-estructurada, cuando se requiere obtener información de cierta profundidad, en un número considerable de entrevistados, y contar luego con un patrón común para comparar, los resultados. La confección del plan de la entrevista es especialmente útil, pues proporciona un modo de asegurar que se exploren con los entrevistados, las mismas áreas generales o respondan las mismas preguntas. Las preguntas o temas a tratar se definen en base a los objetivos del estudio y se plasman en un protocolo que funciona como guía. A la entrevistas semiestructurada, el entrevistados acude con ese protocolo que establece a quién interrogar y qué preguntarle.

Rut Vieytes (2004). *“Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial de las Ciencias.

- Propósito:

Se realizan entrevistas semi-estructuradas, con el objetivo de indagar sobre el proceso, y conocer en detalle las acciones que se realizan cuando existe una vacante. Además, se ejecutan entrevistas a diferentes consultoras y Empresas de la Ciudad de Córdoba, con el propósito de indagar sobre el costo, la calidad, y el tiempo que requieren los procesos de Selección que ofrecen y a partir de ahí comenzar a establecer las comparaciones.

Por último se entrevista a integrantes de diferentes Organizaciones de la Provincia de Córdoba, con el propósito de conocer la tendencia que existe en relación a, el área de Recursos Humanos, La Gestión por Competencias, y los Procesos de Reclutamiento y Selección.

- Administración de la Herramienta:

Se realizan las entrevistas con un tiempo estimado de duración de 1 hora 0.30 minutos.

- Destinatarios:

Responsables de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Aguas Cordobesas. Consultoras: Manpower, Nexos Humanos, Maat Asociados, Aporte S.A. Empresas: Tarjeta Naranja, Arcor, Renault, Cinematográfica Argentina, Compañía Argentina de Granos, Apex, Deloitte, Coined, entre otros.

METODOLOGÍA - TÉCNICAS APLICADAS									
	Ago - 2010	Sep - 2010	Oct - 2010	Nov - 2010	Dic - 2010	Ene - 2011	Feb - 2011	Mar - 2011	Abr - 2011
Diagnóstico Organizacional	[Barra gris]								
Análisis Documental	[Barra gris]								
Instructivo Selección	[Barra gris]								
Manual Perfiles de Puestos	[Barra gris]								
Modelos Informes Finales	[Barra gris]								
Encuestas Satisfacción Cliente Interno	[Barra gris]								
Planilla Ausentismo	[Barra gris]								
Planilla Rotación	[Barra gris]								
Instructivo Evaluación de Desempeño	[Barra gris]								
Documentos Adm de RRHH	[Barra gris]								
Informe Liquidación Bruta por Nivel	[Barra gris]								
Documentos Ingresos 2009-2010	[Barra gris]								
Entrevistas	[Barra gris]								

Capítulo 3

MARCO TEÓRICO

3. Marco Teórico

La elaboración del Marco Teórico es fundamental para realizar un buen análisis, ya que nos permite contar con un conjunto de significados, temas y conceptos que nos facilitan abordar el tema de trabajo que se va a investigar. Es un marco de referencia, que se elabora por medio de una elección minuciosa de las fuentes de información que resultan útiles para desarrollar el análisis del trabajo.

A continuación, se exponen los temas principales sobre los que se enfoca la investigación, con una lógica que va desde lo general a lo particular. Entre ellos se encuentran: Gestión de Procesos, Control de Gestión de Procesos, Medidores e Indicadores, Gestión Por Competencias, Procesos de Reclutamiento y Selección, entre otros.

3.1 Gestión de Procesos:

La Gerencia de Procesos tuvo su origen en el movimiento de Calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrolló el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad.

Shewart, fue el pionero en el control de los procesos, en 1924 inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos. Con la gestión de procesos, se reconoce que la Calidad, no solamente está presente en el producto final (bienes o servicios), sino que se construye en el proceso y, por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos. Shewart es también el autor del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. Ciclo denominado ciclo de mejoramiento, el cual ha evolucionado al ciclo PEEA, esto es, planear, ejecutar, estudiar y actuar.

El conocimiento aportado en calidad fue, entonces, el escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar las variaciones existentes en ellos, de tal manera que fueran estabilizados para continuar luego con su mejoramiento.

La aplicación de los principios y metodología de control y mejoramiento de procesos se extendió a las organizaciones prestadoras de servicios con mucha fuerza a partir de los años sesenta en Japón, Estados Unidos, Europa y América Latina. Los principios

son universales, y se aplican por igual, ya sea que se fabrique un bien o se preste un servicio. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.

3.1.2 Mejoramiento de Procesos:

El mejoramiento de Procesos, se realiza a partir de la implementación de dos enfoques. Kaizen es el término acuñado por el especialista en calidad japonés Masaki Imai en los años ochenta para sintetizar el concepto de mejoramiento continuo de procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala pero, incesante para obtener mejoras en los procesos, trabajando con el conocimiento, la experiencia y habilidades de las personas involucradas en él. Pero el mejoramiento de los procesos no se limita a la aplicación de Kaizen, es preciso acudir también, al mejoramiento a gran escala, al mejoramiento drástico, invirtiendo en tecnología, es decir, el concepto de reingeniería. El mejoramiento de los procesos implica, entonces, tanto el enfoque evolutivo (Kaizen) como el revolucionario (innovación), los objetos son los procesos, no las organizaciones. De lo que se trata es de enfocarse en cómo se realiza el trabajo por las personas que lo hacen en unas áreas, departamentos o grupos de trabajo.

Nace así, dentro del movimiento de calidad, la concepción de la organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente. Los procesos son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir un resultado que tenga valor para unos clientes. En consecuencia, es el cliente, interno o externo, el que está en mejor posición para evaluar la calidad de los procesos. La satisfacción del cliente es uno de los principios esenciales de la calidad total. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.

Cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los ojos de quien demanda el producto del mismo. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, clientes que utilicen las salidas entregadas por el éste, es un proceso cuya existencia no tiene sentido y debe desaparecer.

No obstante lo anterior, el paradigma de la calidad total, predominante en las organizaciones exitosas en las dos últimas décadas, estableció otro juez implacable de los procesos seguidos por una organización y se llama aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones, reconocidas como líderes. Por tanto, es necesario colocar en referencia nuestros procesos para aprender cómo lo hacen los mejores, ya sea en

nuestro mismo sector de actividad, o en otros sectores, escuchando cuidadosamente sus experiencias y ajustando nuestros procesos a esas mejores prácticas.

Benchmarking, comparación competitiva, referencia competitiva o escuchar la voz de los mejores fue otro aporte en la concepción del enfoque y mejoramiento de los procesos. Esta metodología, implica desarrollar un proceso de aprendizaje y se constituye en un método efectivo para lograr transformaciones revolucionarias en los procesos. Escuchar la voz de los mejores procesos es un proceso en sí mismo, que enseña a las organizaciones una metodología probada para aprender a aprender. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.

3.1.3 Concepto de Procesos:

Los procesos en las normas ISO, que son normas internacionales, incluyen los siguientes conceptos claves, que explican el modelo:

- Cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede ser considerada como un proceso.
- Las organizaciones pueden ser mas efectivas (eficaces y eficientes) si se gerencia un sistema interrelacionado de procesos. La identificación y gerencia de estos procesos pueden hacer que el sistema global de gerencia de calidad sea más efectivo en alcanzar los requerimientos del cliente.
- El enfoque de procesos ha sido adoptado como medio para facilitar el mejoramiento del sistema de gerencia de calidad.
- Se reconoce en el modelo que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como entradas. Así mismo, que el seguimiento de la satisfacción del cliente es necesario para evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente.

En síntesis, se puede definir un proceso como una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas, que transforman en productos o resultados con

características definidas, unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

En la gerencia de procesos, el punto de partida es determinar claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, requerimientos del cliente que deberán ser entregados por las salidas que produce el proceso. Los proveedores son parte intrínseca del proceso, pueden ser externos a la organización o estar en su interior, en cualquier caso los proveedores entregan suministros, personas, información, insumos, etc., que se denominan de manera general entradas del proceso. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.



Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Factores determinantes en un proceso:

En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistemático diferentes factores en tal transformación:

- Managment o tipo de gerencia que guía el proceso.
- Materiales empleados y características de las personas que operan el proceso

-
- Métodos de trabajo aplicados al proceso, es decir, las prácticas aplicadas para realizar el proceso, el cómo se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas, el know how aplicado al proceso.
 - Máquinas o equipos utilizados
 - Medio ambiente que lo rodea, clima organizacional que se vive en el proceso.
 - Factor económico, recursos con lo que cuenta el proceso.
 - Sistema utilizado para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas, los proveedores, etc.

Estos factores, intervienen una y otra vez, en cualquier tipo de proceso, se conocen también como factores “eme”, porque en inglés cada uno de estos factores, se escribe con la letra eme (Management, materials, methods, manpower, machines, environmental media, Money, measurements). Navarrete, M. H (2002). “*Gerencia de Procesos*”. Colombia: Alfaomega.

3.1.5 Identificación y Clasificación de Procesos:

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y visión. Los procesos originados en la misión, de su razón de ser, se le ha denominado procesos misionales, ya que establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar. Y aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro, se denominan visionales, indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo.

Ambos, nos indican cuáles son los pocos procesos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuáles la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr la competitividad.

La identificación y clasificación de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, sean estos misionales o visionales. Ellos son procesos Organizacionales o Funcionales. Los Organizacionales implican trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito de la organización. Los funcionales son todos aquellos bajo el control de un área, que requieren trabajo en equipo intrafuncional y que deben ser cambiados a su interior.

Se puede hablar entonces de Megaprosesos o Macroprocesos, para referirse a los principales procesos que realiza una organización, subprocesos para referirse a aquellos procesos necesarios para cumplir con los procesos críticos.

La clasificación de los procesos es importante porque establece cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso.

A su vez los Megaprosesos pueden clasificarse en tres grandes tipos: gerenciales, operativos y de soporte. Los procesos gerenciales son aquellos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Los demás son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, etc.

El enfoque de gerencia de procesos se basa en entender y analizar los diferentes procesos y las actividades que los conforman, para efectos de poderlos mejorar sistemáticamente, estableciendo un esquema sencillo pero efectivo de lo que una organización hace. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.

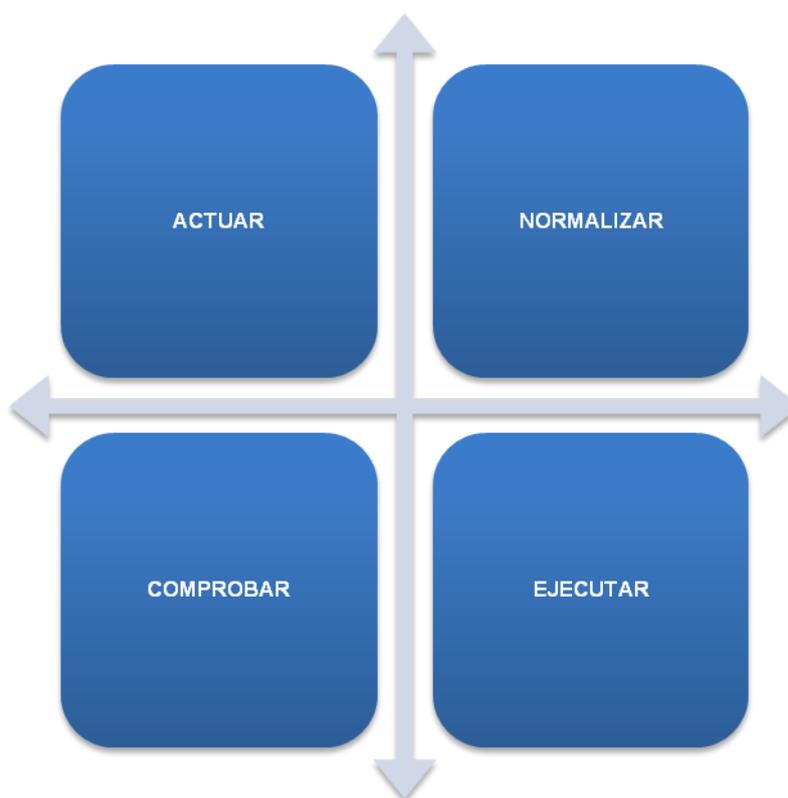
3.1.6 Control de Gestión y Mejoramiento de Procesos:

Controlar el proceso significa mantener el statu quo actual. La gestión gerencial en este caso consiste en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso y el producto, a fin de verificar que las condiciones del proceso sean estables y que los resultados del mismo satisfacen las necesidades de los clientes internos o externos. Se deben identificar las desviaciones esporádicas, anomalías o no conformidades que se presenten para identificar las causas de tales desviaciones, y tomar las acciones correctivas del caso para que se establezca nuevamente la estabilidad en el proceso y se den los resultados.

Es muy importante eliminar estas no conformidades, pues cuestan mucho dinero y no agregan valor. La calidad no cuesta, lo que cuesta es la pobre o mala calidad.

El ciclo de control se denomina "NECA" y está compuesto por cuatro fases:

1. Normalizar el proceso en su la primera fase.
2. Ejecutar el proceso siguiendo la norma o procedimiento estándar establecido.
3. Comprobar la estabilidad del proceso, confirmando la efectividad del procedimiento en operación.
4. Actuar ante causas especiales de variación en el proceso, tomando acciones correctivas necesarias para volver al estado correcto.



Fuente: Elaboración Propia

Mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor nuestro trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aun mejor, superarlas. Lograr mejoramiento es muy distinto a controlar el proceso, manteniendo el statu quo, pues a través del mejoramiento logramos resultados nunca

obtenidos, mucho mejores que los actuales, pero no como fruto del azar o la buena suerte, sino como un logro planeado.

El Ciclo de mejoramiento se denomina PEEA, lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo de acuerdo o no con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que sabemos acerca del proceso y establecer una estrategia de aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones correctivas como preventivas.

1. En la primer fase del ciclo de mejoramiento se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr, y dar respuestas específicas a las 5W y 1H (qué, por qué, quién, cuándo, cómo, dónde y cómo), integrando todas las respuestas a estos interrogantes en un plan de acción a seguir.
2. La segunda etapa es Ejecutar el plan de acción, esto requiere invertir en educación, capacitación y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.
3. La tercera fase es Estudiar los resultados de los cambios, examinando su efectividad y aprendiendo todos los involucrados de lo que se ha hecho y qué resultados ha arrojado el cambio.
4. Finalmente el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

Existen tres fases que guían el ciclo de mejoramiento, la primera es definir cuál es el objetivo que tratamos de alcanzar, la segunda es catalogar el conocimiento actual, es decir, diagnosticar el proceso actual, y la tercer fase es la estrategia de aprendizaje, de acuerdo a los conocimientos que obtuvimos en la fase número dos, para lograr el mejoramiento es necesario desarrollar una eficiente metodología de aprendizaje por

ensayo y error que permita incrementar tal conocimiento, desarrollando y probando cambios a pequeña escala e implementando y normalizando los cambios que resulten exitosos.

Un área de gestión, cualquiera sea su especialidad, es factible de ser medida y controlada. En el caso particular del área de Recursos Humanos, existe una serie de indicadores referidos a la totalidad del sector. Los indicadores de gestión sirven para diferentes fines, principalmente se pueden mencionar los siguientes: Planificar la tarea del sector, preparar el presupuesto, proyectar tendencias, detectar problemas, fortalezas y debilidades, y actuar en consecuencia, reducir costos y para cualquier análisis que se derive de esta información. Navarrete, M. H (2002). *“Gerencia de Procesos”*. Colombia: Alfaomega.

La gestión de Selección es factible de ser medida con las mismas pautas de control de Gestión aplicables a otras actividades de la empresa y el área de Recursos Humanos. Existe una necesidad fundamental de conectar la actividad de Recursos Humanos en general y de selección en particular a los resultados de la organización, y darle a toda la gestión un fuerte perfil de negocios.

La especialidad de Recursos Humanos debe estar relacionada con la estrategia de la Organización. Para realizar el control de gestión es necesario recurrir a la cuantificación numérica.

Planificar la selección de personal de una forma u otra implicará mayores o menores costos, calidad, satisfacción del cliente y/o postulante, etc. Cuando existe una planificación, debe haber un control de gestión, que permita medir el proceso, los resultados, para poder optimizar y hacer efectivo el plan.

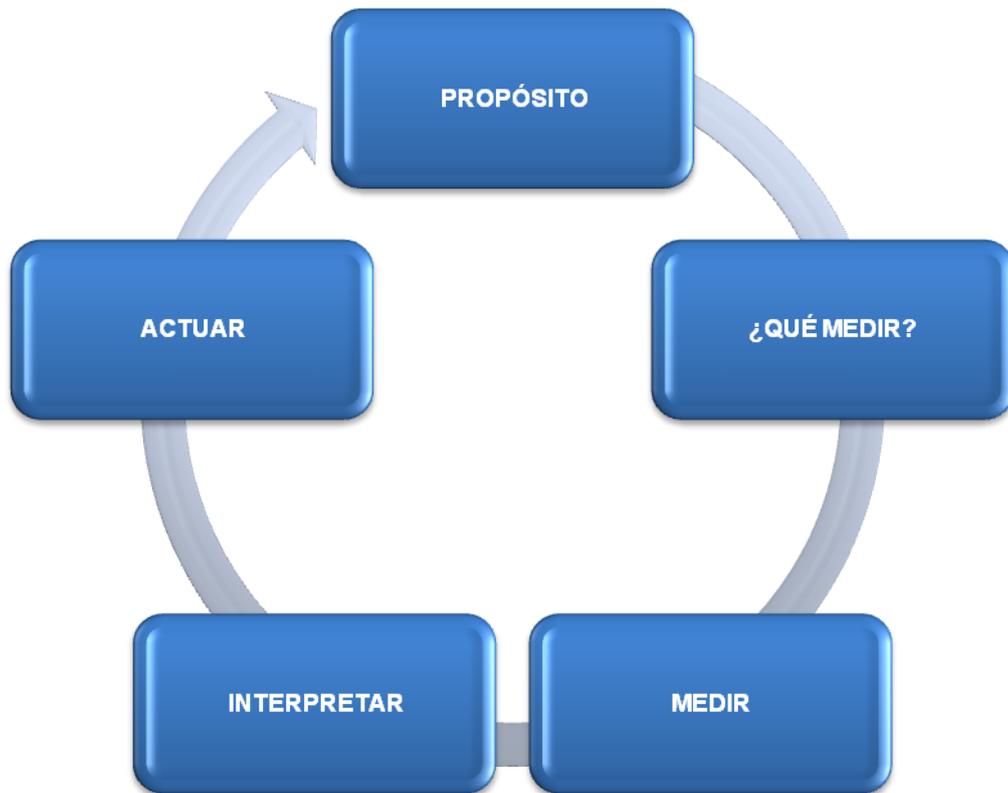
Los indicadores de gestión deben utilizarse de tan manera que se analicen en principio los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia empresarial global. De nada vale que al especialista de Recursos Humanos le parezca importante un determinado indicador si éste no representa un concepto relevante en relación con los objetivos organizacionales. Una vez que se determinó cuales son los conceptos relevantes, será de gran utilidad tomar un período de prueba que sea representativo de la actividad. Alles. M (2010). *“Selección Por Competencias”*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

El acto de medir nos provee de información que en muchos casos es vital para resolver problemas, tomar decisiones efectivas, mejorar resultados, etc.

El proceso de medición debe formalizarse estableciendo:

- Porqué Medir
- Qué Medir
- De donde se Obtiene aquello que se desea medir
- Qué se incluye y que se excluye de aquello que se desea medir
- Quién es el responsable de de obtener, calcular y controlar la información. Cravino, L.M (2007). *“Medir lo Importante”*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

La circularidad en el Proceso de Medición:



Autor: Cravino, L.M (2007). *“Medir lo Importante”*.
Buenos Aires, Argentina: Temas.

3.1.7 Indicadores de Gestión:

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instruir medidores o indicadores que, como su nombre lo indica, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Con razón se ha dicho “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Los medidores o indicadores deben ser utilizados para evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, establecer si el proceso es estable o no, y por lo tanto definir las causas detrás de los resultados, fijar niveles de desempeño deseado, determinar puntos de referencia para comprar con las mejores prácticas, mostrar tendencias, evaluar efectividad, facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, etc.

Las características de los buenos indicadores son las siguientes: poderse medir, tener significado y poderse controlar.

Existen diferentes tipos de indicadores, en el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultado. En el primer caso se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en indicadores de eficacia o eficiencia, es decir, los primeros determinan si se está cumpliendo los resultados propuestos, los segundos se enfocan en el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Navarrete, M. H (2002). “*Gerencia de Procesos*”. Colombia: Alfaomega.

A continuación se exponen los diferentes indicadores de control de Gestión sobre los cuales se realiza el análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal. Los Indicadores son elaborados, teniendo como base los autores anteriormente mencionados.

INDICADOR	SUB INDICADORES	DESCRIPCIÓN
CALIDAD	Entrevistas Selección	Tipo de Entrevistas utilizadas en cada etapa del Proceso
	Validez de las Técnicas	Relación comprobada que existe entre un elemento de selección y algún criterio pertinente

	Grupos Interdisciplinarios	Profesión de las personas responsables de llevar a cabo el proceso
	Calidad del Reclutamiento	Calidad de Reclutamiento por Fuente: Promedio de la cantidad de Cv que pasan a la siguiente etapa en relación a la cantidad de CV analizados y cantidad de fuentes consultadas
	Perfiles de los Puestos	Pertinencia entre los instrumentos utilizados en las etapas de selección y los Perfiles de los puestos de la Empresa
	Evaluaciones de Desempeño	Comparación entre los resultados de las EDD de las personas seleccionadas entre los años 2009-2010 y los resultados esperados
	Índice de Ausentismo	$\frac{\text{Número de trabajadores sobre número de días perdidos}}{\text{número de trabajadores por número de días de trabajo}} * 100$
	Índice de Rotación Externa	Cantidad de egresos / dotación promedio.
	Satisfacción Clientes Internos con respecto al Proceso	Encuestas positivas / encuestas totales
	Egresos	Cantidad de egresos en el período de Prueba
	Resultados Test - Resultados EDD	Comparación y análisis entre los resultados de los Test y los Resultados de las EDD

INDICADOR	SUB INDICADORES	DESCRIPCIÓN
TIEMPO	Reclutamiento	Total tiempo de Reclutamiento: Sumatoria del tiempo de cada etapa (Formación de Solicitud de Vacante, definición del perfil, búsqueda de candidatos por canales de reclutamiento)
	Selección	Sumatoria del Tiempo total de duración de las diferentes etapas del Proceso de Selección
	Proceso Completo	Sumatoria del tiempo desde el momento en que se genera la demanda hasta que se cubre el puesto
	Perdida de Productividad	Tiempo en que determinado puesto queda inactivo por productividad estimada por Hora

INDICADOR	SUB INDICADORES	DESCRIPCIÓN
COSTO	Costo de Tercerizar	Honorarios de la Consultora por Proceso de Selección. (Por hora, por proceso, por etapa)
	Costo de Reclutar	Valor hs profesionales internos por cantidad de horas dedicadas al cada etapa del Proceso de Reclutamiento
	Productividad puestos seleccionados	Productividad de Puestos seleccionados por cantidad de puestos seleccionados entre los años 2009-2010
	Costo de tercerizar por completo el proceso	Remuneración bruta del puesto seleccionado por porcentaje adicional (varía según consultora)
	Rotación	Costos de separación + costos de reemplazo + costo de capacitación e inducción
	Ausentismo	Costo de cada hora hombre que se pierde por ausentismo: promedio VH puestos seleccionados por cantidad total de hs no trabajadas
	Costos Primarios de Rotación de Personal	Costo de Reclutamiento y Selección + costo de registro y documentación + costo de ingreso + costo de desvinculación

3.1.8 Principios de la Gerencia de Procesos:

Estos principios son un conjunto sistemático, es decir, están interrelacionados unos con otros, la ausencia de alguno de ellos tiene efectos negativos en la efectividad del enfoque de procesos.

1. Establecer la propiedad del Proceso, esto es, quién será el dueño, la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse por todo lo que suceda con el proceso y rendir cuentas de la gestión ante la dirección.
2. Verificar y describir el propósito del proceso, es decir, tener absoluta claridad sobre el tipo de proceso, su interacción con otros procesos, su razón de ser, el porqué y el para qué de su existencia.
3. Definir el proceso, sus límites e interfases, es decir, sus puntos de iniciación y terminación.
4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.

5. Documentar el proceso, lo que significa tener un mapa o flujo del mismo.
6. Establecer puntos de control, que servirán de base para los indicadores.
7. Definir indicadores, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y la eficiencia del mismo.
8. Mejorar el proceso, es decir, aplicar el ciclo de mejoramiento tiene principio pero no tiene fin. Por tanto, los procesos son dinámicos en el tiempo y lo que hoy es competitivo, funciona y es satisfactoria para el cliente, mañana no lo es. Por tal motivo, el mejoramiento es un proceso en sí mismo. Navarrete, M. H (2002). *"Gerencia de Procesos"*. Colombia: Alfaomega.

3.2 Gestión Por Competencias:

La gestión por Competencias es una herramienta de gestión, que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales (considerando la gestión de personas como principal arista en el proceso de cambio de las Empresas) y la creación de ventajas competitivas.

La implementación de un modelo de gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la Empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, dirige, organiza y presenta) y le da importancia de aprender de su propia experiencia y focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la Empresa. Además, alinea la gestión de Recursos Humanos a la estrategia Empresarial, ya que aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado.

La gestión por Competencias, es indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios. Es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización, aumente de forma significativa su satisfacción y compromiso con la organización,

mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

Las competencias se clasifican en Nucleares (o esenciales) y Técnicas. Las Nucleares, o también llamadas Core Competencias para otros autores, son la razón del éxito de una organización, ya que aportan un atributo diferencial y garantizan la consecución de la estrategia. Proporcionan una ventaja duradera en el mercado, la cuál es sostenible e inimitable debido a que está fundamentada en los servicios y en los modos de hacer de La Empresa.

Las Competencias según el autor, son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas para integrar su ocupación". Fernández López, J (2006). *"Gestión Por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos"*. Madrid, España: Prentice Hall.

El modelo de Gestión por Competencias, posee dos aspectos que lo caracterizan y diferencian de otros paradigmas de gestión; por un lado es integral, es decir que comprende todos los procesos relacionados con los empleados; por el otro, contribuye al aumento de la productividad y la optimización de los resultados, ya que se orienta a la búsqueda de la ventaja competitiva. Fernández López, J (2006). *"Gestión Por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos"*. Madrid, España: Prentice Hall.

3.2.1 Beneficios de la Gestión por Competencias:

- Favorece la productividad, porque se orienta a los resultados mediante el énfasis en la definición del perfil profesional y competencial.
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.

- Ayuda a identificar los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejoras para garantizar resultados superiores.

-
- La gestión por Competencias es indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano.

 - Detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quién lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

 - Aumenta la competitividad de los trabajadores

 - Aumenta la capacidad de respuesta de la organización al entorno.

 - Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.

 - Permite definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización.

 - Evita la pérdida de tiempo y costo, en prácticas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la Empresa o del Puesto de trabajo.

El modelo de gestión por competencias, si bien no es nuevo, ha sido adoptado recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en los rasgos de la personalidad, que si bien ha sido eficazmente utilizado durante los últimos años, trae consigo algunos inconvenientes, entre los que se encuentran por ejemplo, que no predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad), para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas en el puesto de trabajo). Las pruebas de evaluación que se utilizan (tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos culturales y temporales, y en ocasiones tocan aspectos íntimos de las personas que no predicen el éxito laboral.

El conjunto de “dotes intelectuales” se conforma con la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo, estará dotado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos

diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se ponen en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar algún deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifica en:

-Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la Organización.

-Competencias específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas, y adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Las competencias en las Descripciones de puestos deben indicarse con su nombre y nivel. Alles, M (2006-2010). *"Gestión Por Competencias"*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Existen tres elementos elementales para una adecuada implementación de gestión por competencias:

- Diccionario de competencias
- Preguntas específicas para cada competencia
- Comportamientos de cada competencia

Será importante, en el momento de recolectar información, sobre la selección a realizar, identificar cuáles de todas las competencias son más importantes en el Momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección.

Los conocimientos son imprescindibles, sin ellos no sería posible desempeñarse en un puesto de trabajo, pero el desempeño superior, está dado por las competencias. Las competencias son los aspectos de las personas más difíciles de evaluar, pero son los que generarán el mencionado desempeño superior. Alles, M (2006-2010). *"Gestión Por Competencias"*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

La supervivencia en este medio exige la revisión de la operativa empresarial, la reconversión de las funciones tradicionales en servicios de apoyo, el total alineamiento de la estructura organizativa y la gestión de recursos humanos con las estrategias de Negocio.

Entre las propuestas exitosas, aparece la gestión por competencias, siendo una filosofía de gestión integral, que permite ligar las capacidades organizativas esenciales (Core Competencias) con las cualidades y conocimientos que las personas deben poner en juego para desempeñar sus puestos de trabajo. Estas competencias, constituyen la razón de ser de la organización y se conforman como un factor clave para su diferenciación en el mercado.

Las competencias claves, para facilitar su conversión en perfiles que los empleados han de aportar para poder desempeñarse con éxito, se desglosan en competencias operativas. De esta forma, se alinea la estrategia empresarial, con la gestión de las personas mediante las competencias.

Las competencias personales, son la concreción de las competencias del negocio, materializadas en los perfiles de los puestos de trabajo. Fernández López, J (2006). *“Gestión Por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos”*. Madrid, España: Prentice Hall.

3.3 Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal

3.3.1 Reclutamiento:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos, es una actividad cuya meta inmediata es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: Personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede

ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. A la hora de planificar los Recursos Humanos, es importante tener en cuenta la Misión de la Organización, los Objetivos organizacionales, los Requisitos de los Recursos Humanos, los Programas de Recursos Humanos, es decir si se requiere una Expansión (Nuevas admisiones), un Cambio (Innovación y Creatividad), o un Recorte (Reducción del Personal). Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

3.3.2 Investigación Externa:

La investigación externa es una investigación del Mercado de Recursos Humanos, orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de Recursos Humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo a los intereses de la Organización. Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, es decir que debe estudiarse de manera particular. El reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de Recursos Humanos, sin una dirección precisa. El problema fundamental de la Organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Es importante preguntarse dónde buscar los candidatos pretendidos. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

-Eleva el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos / candidatos escogidos para selección, como la de candidatos / empleados admitidos.

-Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.

-Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

El reclutamiento se oficializa generalmente mediante una especie de orden de servicio, denominada solicitud de personal. Este documento debe llenarse con detalles que dependerán del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, mayores serán los detalles que el responsable del órgano emisor debe completar en el documento. Chiavenato, I. (2000). "*Administración de Recursos Humanos*". Colombia: Mc Graw Hill.

3.3.3 Reclutamiento Interno:

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. A la hora de llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno para agilizarlo y eficientizarlo es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Resultados de las pruebas de selección
- Resultados de las evaluaciones de desempeño previas del posible candidato
- Resultado de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento
- Examen de los análisis y descripciones de cargos
- Examen de los planes de carrera
- Verificación de las condiciones de ascenso y reemplazo.

Para que este sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de La Empresa. Chiavenato, I. (2000). "*Administración de Recursos Humanos*". Colombia: Mc Graw Hill.

3.3.4 Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por los canales de reclutamiento. Puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de selección.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales
- Anuncios de diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento, entre otras.

La mayor parte de las veces estas técnicas se utilizan en conjunto, ya que permite mayor variedad de candidatos, y además algunos de estos canales son gratuitos. Los factores de tiempo y costo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

3.3.5 Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento Externo:

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una Organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas por aumentar la probabilidad de éxito al máximo. Esto incluye: Calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos. El índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de una fuente de reclutamiento que pasan a la siguiente etapa del proceso. Al comparar los índices de tolerancia de las diferentes fuentes de reclutamiento es posible descubrir cuáles producen solicitantes calificados. Quién realice el reclutamiento debe comprender las características del puesto. En cuanto a la revisión realista del puesto consiste en dar a los candidatos información acerca de todos los aspectos del puesto, incluyendo tanto facetas agradables como desagradables, esto mejora la satisfacción del empleado en el puesto, reduce la rotación voluntaria y da expectativas realistas del puesto. Sherman, Bohlander, Snell (1998). *"Administración de Recursos Humanos"*. México: Soluciones Empresariales.

En la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el proceso de reclutamiento y selección se diferencia de los procesos de reclutamiento y selección tradicionales, porque hace hincapié fundamentalmente en las competencias. Las competencias hacen referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles, M (2006-2010). *“Gestión Por Competencias”*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

La diferencia entre una descripción de puestos tradicional, y una descripción de puestos por competencias, radica en que las competencias definen capacidades, por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como también las otras capacidades que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia para ocupar el puesto, etc. Es fundamental que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso, tengan el diccionario de competencias, con sus diferentes niveles, para poder evaluar las respuestas de los postulantes en las entrevistas.

3.3.6 Perfil de puesto por Competencias:

Un modelo de gestión por competencias, será confiable y preciso para predecir el éxito de una persona en su puesto, siempre y cuando se implemente de manera correcta y se evalúen de forma adecuada. Será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto – si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias- se partirá del descriptivo de puestos, donde junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información se deberá preguntar al cliente interno cuáles son las más importantes al respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, para la preparación de las preguntas para la entrevista de selección. Alles, M (2006-2010). *“Gestión Por Competencias”*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Como todo proceso de decisión, necesita contar con buena información; por lo tanto las fuentes de información son fundamentales. El selector es quién articula el proceso, necesita conocer el puesto, la cultura de la organización, conocimiento del mercado,

etc., estas son fuentes que debe manejar y con esos datos de construye el perfil. Richino, S. V (2008). “*Selección de Personal*”. Buenos Aires, Argentina: Paidos.

3.4 Selección de Personal:

La selección de personal, consiste en conjugar el delicado equilibrio que requiere la generación de un encuentro apropiado, caracterizado por la convergencia de dos búsquedas y dos proyectos que necesitan de un catalizador que les ofrezca la oportunidad de descubrirse. Cada una de las partes debe ser asistida para identificar sus necesidades evidentes y no tan evidentes, como sus potencialidades. Consiste en detectar rasgos de conducta acordes a un perfil, a través de técnicas, que son los recursos profesionales en los que el selector se basa para poder detectar adecuadamente la información relevante.

Es un proceso de decisión que se basa en la capacidad del selector para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen. Richino, S. V (2008). “*Selección de Personal*”. Buenos Aires, Argentina: Paidos.

La tarea básica de la Selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. Es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la Adecuación del hombre al cargo y la Eficacia del hombre en el cargo. Un proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, si no también un pronóstico respecto de esas dos variables. No solo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro. El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección de personal se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Chiavenato, I. (2000). “*Administración de Recursos Humanos*”. Colombia: Mc Graw Hill.

El proceso de Selección, se aborda desde diferentes disciplinas, es decir es interdisciplinario, requiere del enfoque y de la comprensión que diferentes disciplinas

puede aportar para ser verdaderamente fructífero. Richino, S. V (2008). "*Selección de Personal*". Buenos Aires, Argentina: Paidós.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la Empresa sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Sherman, Bohlander, Snell (1998). "*Administración de Recursos Humanos*". México: Soluciones Empresariales.

3.4.1 La selección como proceso de comparación:

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo, y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene por la aplicación de técnicas de selección. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, si no en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los puntos de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

El proceso de selección debe apoyarse en un estándar o criterio determinado para que tenga validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de diferentes maneras, entre las que se mencionan:

-Descripción y análisis de puestos

-Técnica de Incidentes críticos, consiste en que los jefes directos anotan sistemáticamente y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

-Requerimiento de personal, entre otras.

Chiavenato, I. (2000). "*Administración de Recursos Humanos*". Colombia: Mc Graw Hill.

3.4.2 Elección de técnicas de selección:

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse de la siguiente manera:

-Entrevistas de Selección:

- Dirigidas (con formato preestablecido)
- No dirigidas

-Pruebas de Conocimiento o capacidad

- Generales (De cultura general, de idiomas.)
- Específicas (De cultura Profesional, Conocimiento técnicos)

-Pruebas Psicométricas

- De aptitudes (Generales o específicas)

-Pruebas de Personalidad

- Expresivas (Psicodiagnóstico, miocinético)
- Proyectivas (Roscharch, Persona bajo la lluvia, entre otras)
- Inventarios (De motivación, de frustración, de Intereses)

-Técnicas de Simulación (Psicodrama, Dramatización –Role Playing-)

Por lo general lo ideal es escoger más de una técnica de selección, según el caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato.

Las entrevistas de selección son la etapa fundamental del Proceso, en ellas se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean.

La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado, y sobre todo, dinámico. El entrevistador envía estímulos al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso y así sucesivamente. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con el fin de aumentar su interés. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

Una entrevista de selección siempre tiene que ser una oportunidad de conocer al otro y observar cómo se conduce. Una entrevista semiestructurada es lo más aconsejable

por razones prácticas, pero también por sus características propias. El supuesto básico es creer que esa “partecita” que estamos considerando es una expresión del todo. El “todo” es el rol laboral, “pronosticar” cómo va a conducirse esta persona en su trabajo, en su rol laboral. Y la información a la que accedamos es solo una muestra.

En la situación de entrevista el selector desempeña un rol de autoridad. Se trata de una situación asimétrica en donde el entrevistador es la autoridad y el entrevistado depende de él. La descripción del comportamiento en la situación de prueba cobra un valor sintomático. El entrevistador formula propuestas, conduce la situación; cuánto más clara tenga la estructura con las que se maneja, más fácil le resultará leer las variaciones que se observan en el comportamiento del postulante. Richino, S. V (2008). *“Selección de Personal”*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

3.4.3 Evaluación Psicolaboral:

Es el proceso mediante el cual se valoran las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto y con una Cultura de la Organización.

Probablemente no se puede hacer ninguna evaluación si no se define el patrón de comparación, es decir, si no se sabe con que se la va a contrastar. En el ámbito laboral tomando en cuenta a las personas y comparándolas con sus actuales o posibles trabajos, está claro que nadie es bueno o malo por sí mismo, solo puede serlo en función de determinadas tareas definidas. Uno de los desafíos de los profesionales es no solo conocer en profundidad al evaluado, si no también entender cuáles son las tareas que un empleado realiza o realizará en su trabajo, para saber si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente.

Para determinar este patrón de comparación, una de las principales herramientas con las que se debe contar es con un Job Description o Perfil del puesto. El objetivo de estas es dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y conocimientos necesarios de un determinado puesto de trabajo. Otra de las herramientas necesarias que los profesionales deben tener a la hora de realizar entrevistas Psicolaborales es el Perfil de la Empresa, es decir conocer su Cultura Organizacional. Según lo establecido por Verónica Albajari y Sergio Memes (2005). : “La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal – Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas”. Argentina: Paidós.

Independientemente de si la evaluación está dirigida a un empleado actual o futuro, o de si se realiza en forma interna o externa, está claro que el contexto de la misma modifica el campo de la evaluación, y que las conclusiones siempre deberán ser leídas de la mano de las variables intervinientes.

La entrevista conducida con un propósito y secuenciada metodológicamente constituye una herramienta central e indispensable, en la que muchas veces se basa el proceso.

El juicio al que finalmente se someten los datos obtenidos incluye componentes fundamentados por la información recogida en ella y/o fundamentales; no obstante, en la síntesis que le precede el entrevistador pone lo suyo. Su intuición - esa apretada síntesis que amalgama información, reflexión y sentimientos - tiene un papel importante. Una metodología incorporada, que permita conducir la situación desde un rol de participación activo, contribuye a generar un juicio que tolere ser sometido a la prueba de consistencia que propone su justificación. Resulta deseable que pueda pensar - discriminadamente - en qué se basa y por qué razones llega a la conclusión de seguir o no con el postulante. Richino, S. V (2008). *"Selección de Personal"*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

3.4.4 Pruebas Psicométricas:

Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras de comportamiento de las personas.

Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos. Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizar cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomando como patrón de comparación. Los resultados de las pruebas de

una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se les asignan valores, en relación con el patrón de comparación. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

3.4.5 Pruebas de Personalidad:

Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodignósticos. En esta categoría entran las pruebas expresivas y las denominadas pruebas proyectivas. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

3.4.6 La entrevista por Competencias:

Dada la importancia de las competencias y su inclusión en los pasos del Proceso, hay que analizar cómo se incorpora su detección al proceso de selección.

La correcta evaluación de las competencias tiene un grado de importancia superlativo. En algunos casos, un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo. En cambio, las Competencias requieren periodos de tiempo muy extensos, para su desarrollo, y en ocasiones es muy dificultoso. Por ello es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado indicado.

La entrevista por competencia, es un tipo de entrevista dirigida, donde se integran preguntas por competencias a lo que podrían ser una entrevista de tipo tradicional. Entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias.

Tipos de Entrevistas:

- Behavioral Event Interview (BEI)

- Assessment Center Method (ACM) entre otras.

Assesment Center:

El ACM es un Test de naturaleza conductual, que consiste en enfrentar a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo para el que son seleccionadas. Se basan, generalmente en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas, y no siempre completa y coherentes, que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.

Una vez finalizadas las pruebas, los evaluadores/ observadores, que habrán reflejado sus impresiones y observaciones en documentos de trabajo preparados al efecto, deberán discutir sus conclusiones en una sesión de integración de datos sobre cada candidato hasta llegar a posiciones más o menos comunes. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

Tipos de Pruebas situacionales utilizadas en el ACM:

-Juegos de Negocios:

Herramientas que proveen un ambiente virtual de negocios, con el propósito de participar en el proceso de dirección de una Empresa o una determinada área de la misma. Se ponen en práctica diferentes competencias y se observa el comportamiento de las personas que participan por ejemplo: trabajo en equipo, liderazgo, tolerancia al riesgo, toma de decisiones etc. Se debe simular la operación de una Empresa en un contexto actual, cambiante y de competencia global.

-Discusiones en Grupo:

Son herramientas de estudio, en donde se analizan las opiniones y actitudes de un grupo de participantes, en relación a un tema particular de debate. Se analizan y estudian las competencias específicas que se quieren evaluar, a través de la

implementación de un tema a debatir y el análisis de la interacción del grupo, la resolución etc.

-Ejercicios para su análisis:

Actividades o tareas otorgadas a los participantes de una entrevista, orientadas a la resolución de un caso, con el propósito de evaluar las competencias, habilidades y conocimientos de las personas.

Pruebas de Simulación:

Las pruebas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado – contexto dramático – el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. Estas técnicas abren un campo interesante para la selección de personal.

Las características humanas y el potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales deben esperar su confirmación u objeción después de algún tiempo de ejercicio del cargo, ya que no investigan el comportamiento de facto de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

3.4.7 Evaluación y Control de Resultados:

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa, y sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Sin embargo, es importante preguntarse ¿cómo sabemos que dotamos de eficiencia y eficacia al proceso de selección de personal? Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un Procesos es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas.

Sólo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Chiavenato, I. (2000). *"Administración de Recursos Humanos"*. Colombia: Mc Graw Hill.

A continuación se exponen algunas de las variables que se evalúan y técnicas más utilizadas.

VARIABLE	TÉCNICA
Capacidad de Liderazgo	Test Proyectivos gráficos, Test de láminas, cuestionario desiderativo, Test de Bender. En menos medida, los cuestionarios de personalidad y los Test de habilidades Cognitivas.
Organización y Planificación	Todas las técnicas, ya que requieren en mayor o menos medida de estas acciones. La más útil de todas puede ser el Test Gestáltico vasomotor de Bender.
Productividad y Actividad	Técnicas proyectivas gráficas y test de láminas sobre todo. También cuestionarios de Personalidad.
Relación con la Autoridad	Todas las técnicas y durante toda la evaluación.
Nivel de atención	Sobre todo los Test de habilidades Cognitivas. Secundariamente casi todas las demás técnicas de evaluación.
Motivación Laboral	Fundamentalmente, la entrevista laboral, aunque pueden aparecer indicios en los tests Proyectivos gráficos (Dos personas trabajando, Mis manos), Cuestionario Desiderativo y cuestionario de Personalidad.
Relaciones Interpersonales	El TRO es una técnica específica para evaluar este aspecto. También se utilizan los cuestionarios de personalidad para describir el tipo y la forma de relación vincular, indicadores en las proyectivas gráficas y Test de Manchas.
Trabajo en Equipo	Cuestionarios de Personalidad, Test Proyectivos gráficos y Test de Láminas.

Tolerancia al Estrés	Cuestionario Desiderativo, sobre todo. También, adaptaciones de los Test Proyectivos Gráficos o del Bender, y casi todas las que evalúan aspectos cognitivos.
Tolerancia a la Frustración	También en este caso todas las técnicas y durante toda la evaluación, aunque sobre todo aquellas tareas que tienen una respuesta esperable o correcta.

Fuente: Verónica Albajari y Sergio Memes (2005).

“La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal – Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas”. Argentina: Paidós.

Verónica Albajari y Sergio Memes, 2005, Pág. 27.

A través del proceso de entrevistas y evaluaciones se transita desde un comienzo formal por niveles de mayor entrega e intimidad, para alcanzar ese último estadio en el cuál la prueba de rendimiento lo devuelve al comienzo complementando y cerrando el circuito.

Al llegar a la etapa final y después del recorrido señalado tiene lugar el último eslabón, es decir la devolución de los datos, que el evaluador recibió, decodificó y procesó. Richino, S. V (2008). “*Selección de Personal*”. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Capítulo 4

ANÁLISIS EXTERNO

4. Análisis Externo

El Propósito del siguiente análisis, es introducir la investigación, a través de la exploración de la efectividad en la Gestión de Recursos Humanos de Aguas Cordobesas, en comparación con la Gestión de diferentes Empresas del Mercado.

Para el desarrollo de este capítulo, se trabaja con información obtenida de un Reporte otorgado por la Organización.

Luego en el Próximo Capítulo: “Análisis Interno y Benchmarking” se desarrolla el Control de la Gestión de un Proceso de Recursos Humanos en particular: “Reclutamiento y Selección de Personal”, con el propósito de analizar también, que tan efectiva es la Empresa en la Gestión del Proceso, comparando esto con diferentes Organizaciones de Córdoba. Es importante aclarar, que para poder establecer comparaciones confiables, se toman de referencia, organizaciones que adoptaron e implementaron el mismo sistema de gestión que actualmente posee Aguas Cordobesas “Gestión por Procesos y Gestión por Competencias”, esto es así porque de esta manera, estaremos tomando como parámetros Organizaciones que manejan “el mismo lenguaje”.

En la actualidad, en el contexto de la Provincia de Córdoba, existe una tendencia en las Empresas, a fomentar la Gestión de los Recursos Humanos. Cada Organización, dependiendo el tamaño, Gestiona el Capital Humano de manera que estos aporten a los objetivos empresariales.

Los cambios y transformaciones experimentados en este nuevo siglo, tanto en la tecnología como en la sociedad, han llevado a la Empresas a replantearse la forma de administrar los recursos que posee, de manera que facilite la transición, a esta nueva etapa de cambio, al fortalecimiento y capacidad gerencial, como medio para alcanzar dos de sus objetivos básicos: mejorar la calidad y la eficacia en el desempeño del personal, aumentar la productividad de las Empresas y satisfacer las necesidades de los clientes.

Este escenario actual, reafirma la importancia que representan los recursos humanos como un elemento vital para enfrentar los nuevos retos.

Si bien esta disciplina es relativamente nueva, hoy en día la Gestión de Recursos Humanos, es una práctica que está siendo cada vez más solicitada por los directivos de las Organizaciones. En la Provincia de Córdoba, un gran porcentaje de Empresas posee un Departamento de Recursos Humanos, consolidado para este fin. Cada vez es más habitual, si bien en menos proporción, que los departamentos estén divididos en dos funciones, ya no solo se contempla la Administración de Recursos Humanos, si no también se contempla un área dedicada al Desarrollo de éstos específicamente. Esta tendencia no solo se observa en empresas con fines de lucro, sino también en organizaciones no lucrativas, las cuáles generalmente tienen procesos menos formalizados y especificados.

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RRHH también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo.

Las pequeñas empresas de la Provincia de Córdoba, que componen el mayor porcentaje de empresas en la ciudad y en el interior, rara vez tienen una estructura formal y/o especializada en RRHH. Sin embargo, es notable la predisposición de estas, a especializarse en materia de Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de ser competitivas, y crecer en términos de eficiencia.

Otro factor importante a tener en cuenta es que cada vez, existen más consultoras dedicadas exclusivamente al asesoramiento de Empresas Familiares, por ejemplo en materia de Desarrollo, y esto demuestra claramente la tendencia de estas a crear valor a partir de capital humano.

Hoy en día, son varias las Organizaciones que implementan Sistemas de Gestión por Competencias, como por ejemplo Tarjeta Naranja, Arcor, Aguas Cordobesas, Compañía Argentina de Granos entre otras. Estas empresas, según las entrevistas llevadas a cabo, consideran que la Gestión por Competencias es un factor de competitividad externa, se enfocan en detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un nivel elevado o superior que la media, además consideran que de esa manera se gestiona el desempeño de forma eficaz (porque todos los procesos de Recursos Humanos se alinean a la gestión por competencias), que aumenta la capacidad de respuesta de la Organización al entorno y que contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.

Otras organizaciones, tienen estrategias, políticas, procesos y herramientas de gestión de personas, que suelen ser inadecuadas en un entorno que varía muy rápidamente. A menudo ni siquiera llegan a identificar cómo contribuye el talento a generar valor en el negocio, ni a identificar las mejores opciones de inversión para potenciarlo. La función de RR.HH. debe ser reorganizada y dotada de los conocimientos y capacidades para abordar con éxito los retos actuales.

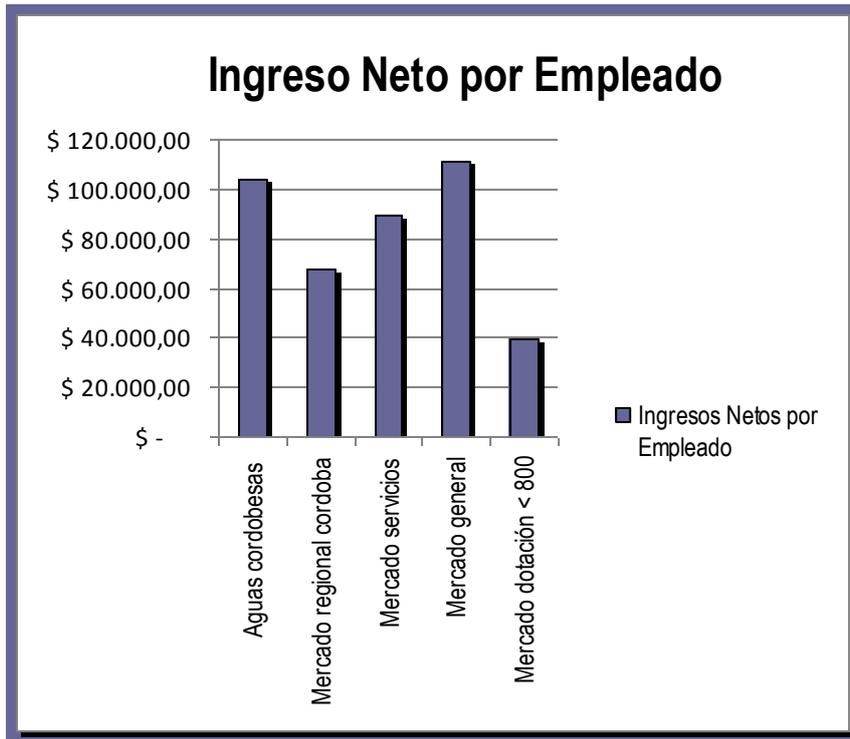
Se observa además, que se ha aumentado el nivel de competitividad empresarial notablemente. Por ello muchas empresas han decidido invertir más en capital humano, que es quien verdaderamente puede ofrecer diferenciación en los productos y servicios, aportando nuevos conocimientos y experiencias. Todavía resulta muy difícil reconocer ese talento diferenciador, las empresas conscientes de ello han formalizado sus programas de identificación y desarrollo del talento para rodearse del mejor equipo, reducir la tasa de rotación e invertir más en el crecimiento de la compañía.

Los procesos de Reclutamiento y Selección, son unos de los procesos más utilizados por las Empresas en materia de Recursos Humanos. De a poco, las organizaciones han abordado cambios en su metodología de trabajo incorporando nuevas técnicas de evaluación, así como nuevas tecnologías que permitan garantizar un proceso de selección más adaptado a las necesidades, es decir, seleccionar al mejor candidato en el menor tiempo posible. Estas Organizaciones, persiguen la sostenibilidad en su servicio: preocupándose por conocer la empresa y su "personalidad", escogiendo la metodología adecuada a las necesidades de la misma y evaluando al candidato de una forma holística.

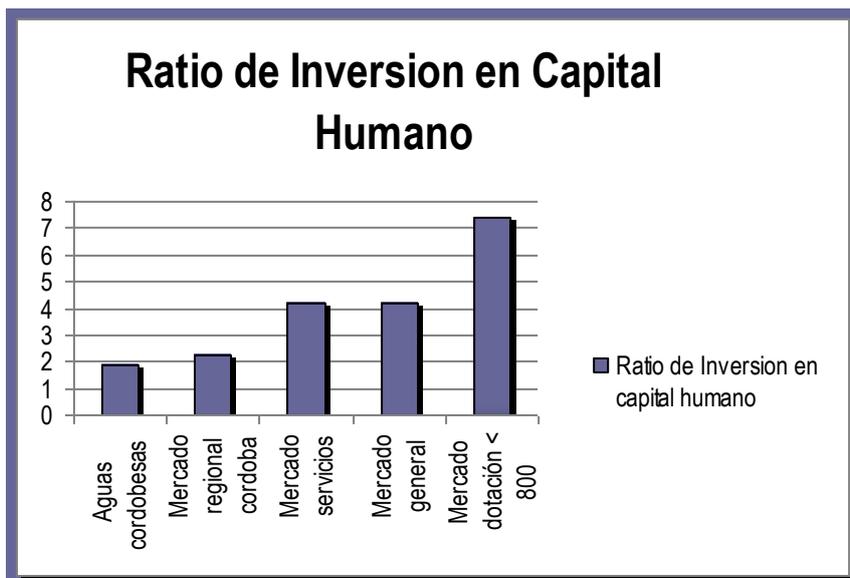
4.1 Gestión De Recursos Humanos en Aguas Cordobesas y en el Mercado

A continuación se exponen diferentes variables, que describen la Gestión de Recursos Humanos en Aguas Cordobesas y su comparación con el Mercado Regional, Mercado de Servicios, Mercado General y Empresas con una dotación menor a 800 empleados. La recolección de datos se lleva a cabo en 117 Empresas. Es importante aclarar que las referencias para la elaboración de este capítulo se extraen de un informe otorgado por la Empresa.

- Productividad y Estructura Organizacional

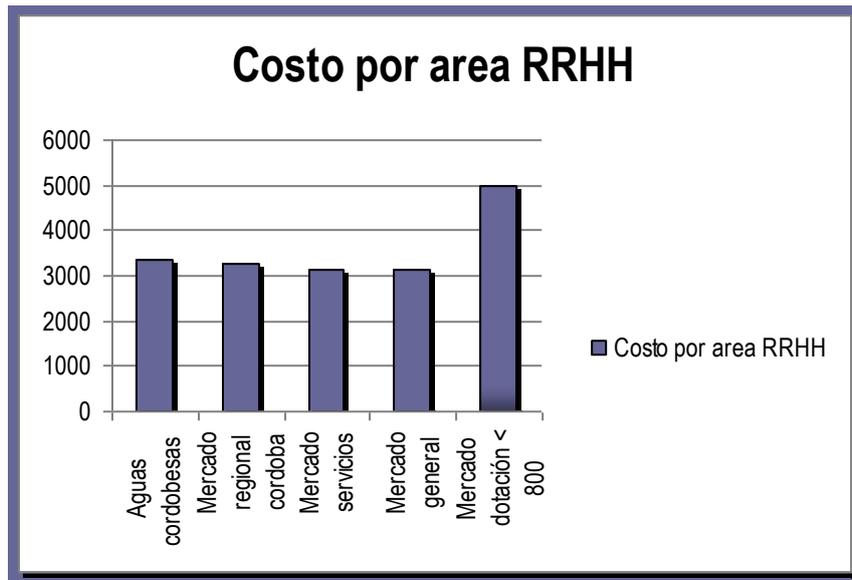


En relación a la variable Ingresos netos por empleado, se observa que Aguas Cordobesas posee un Ingreso por Empleado mayor al Mercado Regional, al Mercado de Servicios y al Mercado con dotación < a 800 empleados, entre un 13.9% y un 62%, a diferencia del ingreso por empleado en el Mercado general que supera el ingreso por empleado de Aguas Cordobesas en un 5.9%.

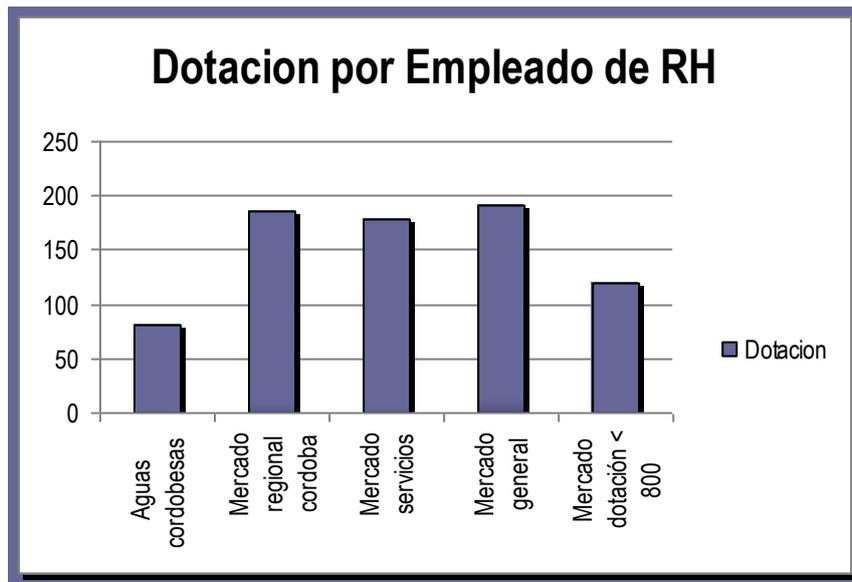


A diferencia de la variable anterior, se observa que en relación al retorno de la Inversión en Capital Humano, Aguas Cordobesas posee un retorno menor que el resto del Mercado. El retorno de la Inversión es de 1,87%, la variación en comparación con el mercado va desde 0,34% a 5,55%, siendo el Mercado con dotación menor a 800 empleados el que posee el mayor índice de retorno de la inversión: 7.42%

- Estructura del Área de Recursos Humanos:

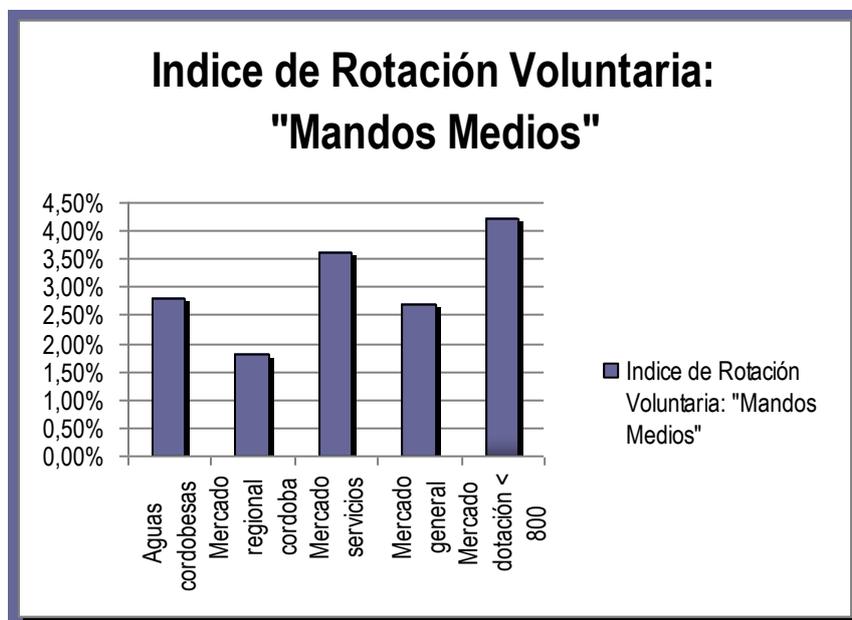


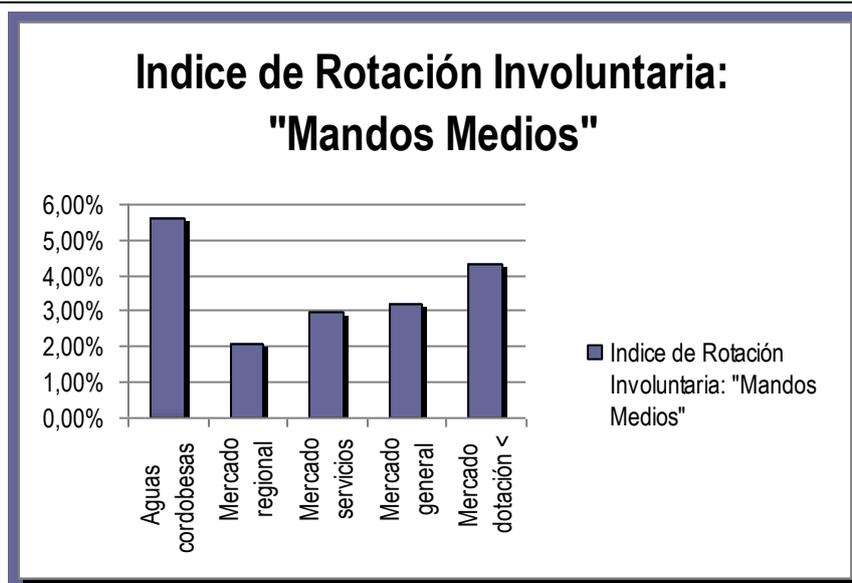
Como se puede observar en el Gráfico, Aguas Cordobesas supera al Mercado de Servicios, el Mercado Regional y Mercado en General, en cuanto al costo por área de Recursos Humanos, en un porcentaje que va desde 2,15% a 6,7%, sin embargo, en comparación con el Mercado con dotación menor a 800 empleados, se observa que Aguas Cordobesas tiene un costo 33.3% menor.



En cuanto a la variable Dotación por empleado de Recursos Humanos, se analiza que Aguas Cordobesas posee un Empleado de Recursos Humanos cada 80 trabajadores, a diferencia del Mercado que supera este valor entre un 33.3% y un 58.3% en el Mercado General.

- Desvinculaciones:



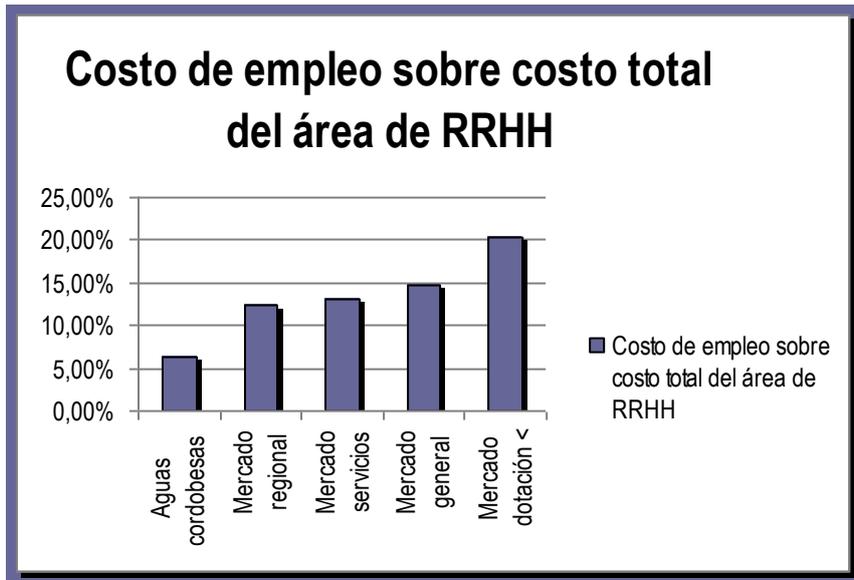


Existe una diferencia notable, entre el Índice de Rotación Voluntaria y el Índice de Rotación Involuntaria.

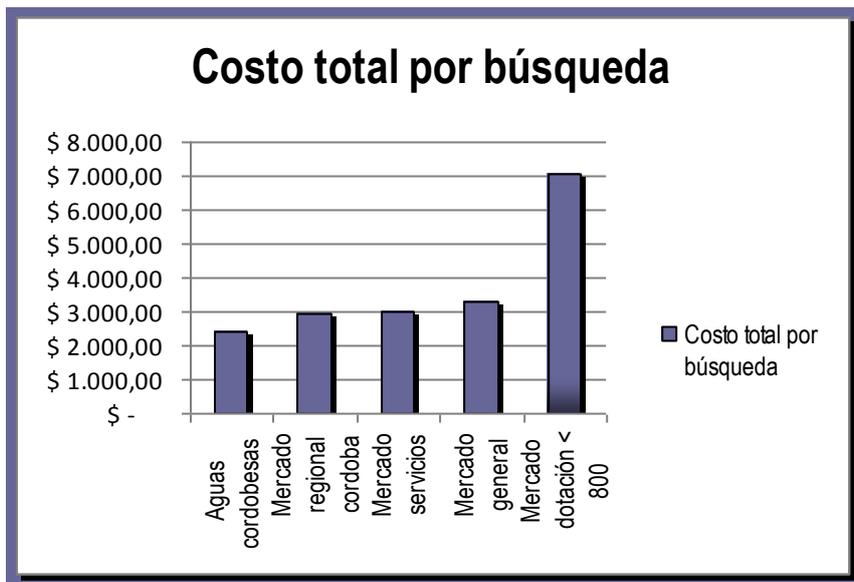
Si bien Aguas Cordobesas refleja un índice de Rotación Voluntaria medio en relación a las demás Empresas del Mercado, ya que sus valores son similares al Mercado General, mayor en un 1% en relación al Mercado Regional, su índice es significativamente menor en comparación con el Mercado de Servicios y con el Mercado con una dotación menor a 800 empleados, entre un 2,2% y un 3,33%.

A diferencia de esto, el índice de Rotación Involuntaria en Aguas Cordobesas es significativamente mayor en relación al Mercado. Este índice supera al Mercado de servicios, al Mercado Regional, al Mercado General y al Mercado con dotación menor a 800 empleados, entre un 2,32% y un 6,22%.

- Empleos:

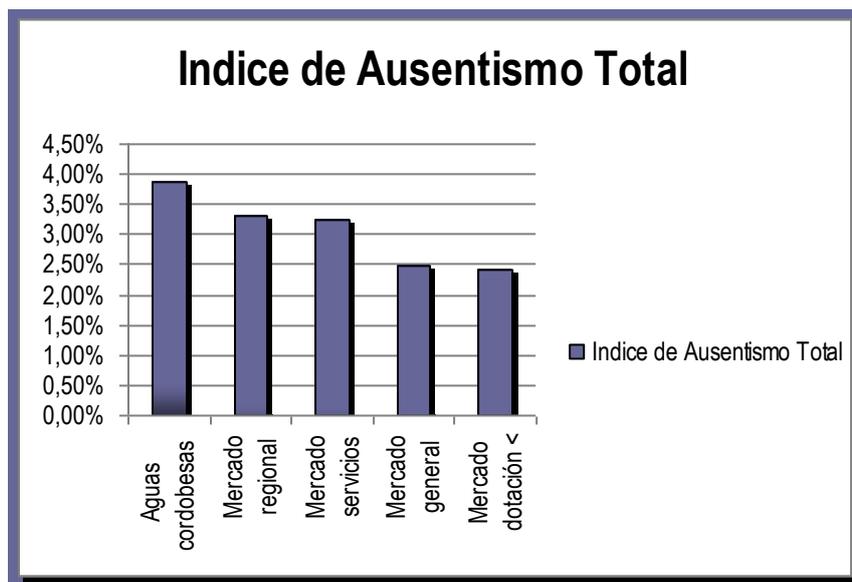


En cuanto al Costo de empleo sobre el costo total del área de Recursos Humanos, se analiza que Aguas Cordobesas posee un costo significativamente menor que el resto del Mercado, este valor se reduce entre 6.1% y 14.1%.



En relación al Costo invertido por búsqueda de Personal, se observa que Aguas Cordobesas posee un costo menor que el resto del Mercado, este costo se reduce en un porcentaje que varía entre 16,9% y 62,5% en el Mercado con dotación menor a 800 empleados.

- Relaciones Laborales y Salud Ocupacional



El índice de Ausentismo total de Aguas Cordobesas supera el índice de Ausentismo del Mercado. El Índice de Aguas Cordobesas es de 3.81%, a diferencia del índice de Ausentismo del Mercado que es más bajo, en un porcentaje que varía desde 0,57% a 1,45%.

Capítulo 5

ANÁLISIS INTERNO - BENCHMARKING

5. Análisis Interno - Benchmarking

El presente análisis, se elabora luego de la aplicación de las diferentes herramientas de investigación citadas anteriormente, con el objetivo de identificar aquellos factores de la Organización y su entorno, que puedan influir en el éxito del Proceso de Gestión de Reclutamiento y Selección de Personal.

Vamos a conocer de manera precisa en qué consiste el proceso, analizar las diferentes actividades para establecer si agregan valor o no a lo que se supone debe hacerse, como también analizar la satisfacción de los clientes internos con las salidas del proceso, recolectar información de su desempeño actual y pasado (tomando como campo de estudio el año 2009 – 2010), aplicando indicadores y medidores de proceso y de resultado que permitan una completa comprensión de la situación actual, las brechas entre lo que se requiere y lo que está pasando.

En primera instancia, se identifica la ubicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, dentro del Mapa de Procesos de Gestión de la Empresa.

Los Procesos de Gestión de Aguas Cordobesas se dividen en cuatro Procesos Principales:

- **Proceso Estratégico:** Dirección General
- **Procesos Primario:** Producción, Distribución, Gestión de Clientes, Ventas y Cobranzas.
- **Procesos de Soporte Masivo:** Soporte, Compras y Servicios, Administración de Recursos Humanos y Control de Gestión.
- **Procesos de Soporte:** Ingeniería, Mantenimiento, Auditoría, Gestión Económica y Financiera, *Desarrollo de Recursos Humanos*, Legal y Contractual, Comunicación y Relaciones Institucionales y Calidad del Producto.

Estos Procesos principales o Macroprocesos, se desarticulan en Procesos específicos y a su vez cada proceso específico se compone de Sub. Procesos de Gestión.

El Proceso de Reclutamiento y Selección es un Sub. Proceso, del Proceso de Desarrollo, ubicado dentro de los Procesos de Soporte.

A continuación se desarrolla la descripción del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Aguas Cordobesas. Luego al finalizar cada fase del Proceso se describe el Benchmarking, es decir, se exponen los resultados del estudio del Análisis Externo.

En Primer lugar se describe el campo sobre el cual se lleva a cabo el análisis, es decir, los puestos que ingresaron entre el año 2009 y septiembre del 2010, se describe brevemente el modelo de Gestión de Recursos Humanos que actualmente se utiliza, y en segundo lugar se desarrolla un diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección, a partir del cual se comienza a detallar por módulos, cada etapa del proceso, realizando un control de gestión a partir de la implementación de diferentes indicadores divididos en tres grandes grupos: Calidad, Tiempo y Costo. Para finalizar el análisis, luego de cada etapa, se compara la gestión de Aguas Cordobesas con la de otras Empresas y Consultoras de Córdoba.

El análisis del Proceso se desagregó en cuatro niveles:

1. Estudio de la situación actual del negocio
2. Identificación de competencias cardinales
3. Control de gestión del Proceso y de los resultados (cuantitativos y cualitativos) alcanzados mediante el actual mecanismo
4. Análisis de Procesos y Resultados (cuantitativos y cualitativos) alcanzados en Empresas y Consultoras en Recursos Humanos.

- **5.1. Contextualización**

5.1.1 Campo de análisis:

El análisis se lleva a cabo sobre los puestos seleccionados en el año 2009 hasta septiembre del 2010. En ese período de tiempo hubieron 56 incorporaciones, 34 personas ingresaron en el 2009 y 22 en 2010.

Se estudia el proceso de selección de los puestos de niveles jerárquicos que van desde el nivel 2 al nivel 6, debido a que son los puestos frecuentemente seleccionados.

A continuación se exponen los puestos sobre los que se realiza el Proceso de selección, explicitando el Nivel jerárquico al que corresponde, es decir, que se analiza también que puestos contempla cada nivel.

- 8 personas para el puesto de Oficial Medio, contemplado en el nivel 2.
- 26 personas a los puestos: Oficial, Administrativo, Operador especializado, Profesional especializado, Cajero, Auxiliar técnico, Administrativo especializado y Operario de almacén, contemplados en el nivel 3.
- 14 personas a los puestos: Administrativo, Profesional especializado, Técnico, Oficial especializado, Analista contable, y Analista de laboratorio, contemplados en el nivel 4.
- 7 personas a los puestos: Responsable del proyecto, Profesional especializado y Capataz general, contemplados en el nivel 5.
- Y por último ingreso 1 persona al puesto de System Programmer, comprendido en el nivel 6.

5.1.2 Sistema de Gestión:

Aguas Cordobesas trabaja bajo un Sistema de Gestión por Competencias, este modelo de gestión adoptado por la Empresa, afecta todos los procesos de Desarrollo de Recursos Humanos. Por esa razón es importante analizar las competencias que contemplan el modelo y su significado.

5.1.3 Competencias Genéricas:

- Desafiar los Procesos:

Es la característica relacionada con una actitud de apertura frente a nuevas situaciones, orientando el esfuerzo hacia los cambios, a nuevos desafíos, a innovar, a revisar las formas preestablecidas de hacer las cosas, e incluso anticiparse a los acontecimientos futuros que puedan eventualmente producirse, actuando en consecuencia para enfrentar o sortear las dificultades esperadas. Generando nuevos desafíos sustentados en la mejora continua personal y organizacional. Durante todo este proceso existe una actitud de aceptación e integración de opiniones, enfoques e ideas diferentes y diversas, para el logro de un mejor desempeño.

- Análisis y Toma de Decisiones:

Es la característica relacionada con la toma de decisiones firmes, calculadas y de criterio lógico, midiendo sus riesgos e impacto y con la disposición para asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

- Comunicación:

Es la característica relacionada con la efectividad en la emisión y recepción de mensajes (lenguaje verbal y no verbal), con la capacidad de expresarse (incluye el lenguaje corporal) y de saber escuchar, compartiendo información y evitando efectos negativos dentro o fuera de su área.

- Trabajo en equipo:

Es la característica vinculada con las relaciones interpersonales, actitudes y acciones de cooperación y colaboración con personas dentro o fuera de su área, con el objeto de obtener logros y resultados comunes. Se corresponde con tener dominio de sí mismo, controlando las emociones y reacciones personales, evitando un impacto negativo en el desempeño propio y del equipo.

- Cumplimiento de normas:

Grado de cumplimiento de todas las normas y procedimientos definidos por AACC que comprende los comportamientos éticos, disciplina, presentismo, normas de salud, seguridad y medioambiente, utilización de elementos de protección personal, de equipos y vehículos e incluye la conciencia del riesgo y respeto hacia el medio ambiente. Cumplimiento de aspectos relacionados con la presencia personal, limpieza, orden, cuidado y uso responsable y racional de los recursos que están bajo su responsabilidad.

- Productividad:

Capacidad de trabajo de acuerdo a los estándares y requerimientos establecidos de cantidad y tiempo.

- Calidad:

Es la característica vinculada con la obtención de los estándares requeridos de calidad, a través de los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes.

- Orientación a los diferentes actores:

Es la habilidad para identificar las necesidades, expectativas e intereses de los diferentes actores (clientes, empleados, concedente, comunidad, proveedores, accionistas, organismos públicos de control, etc.) según el ámbito de acción, logrando a partir de la gestión equilibrada, relaciones duraderas y resultados efectivos que contemplen los intereses de las partes.

- Negociación:

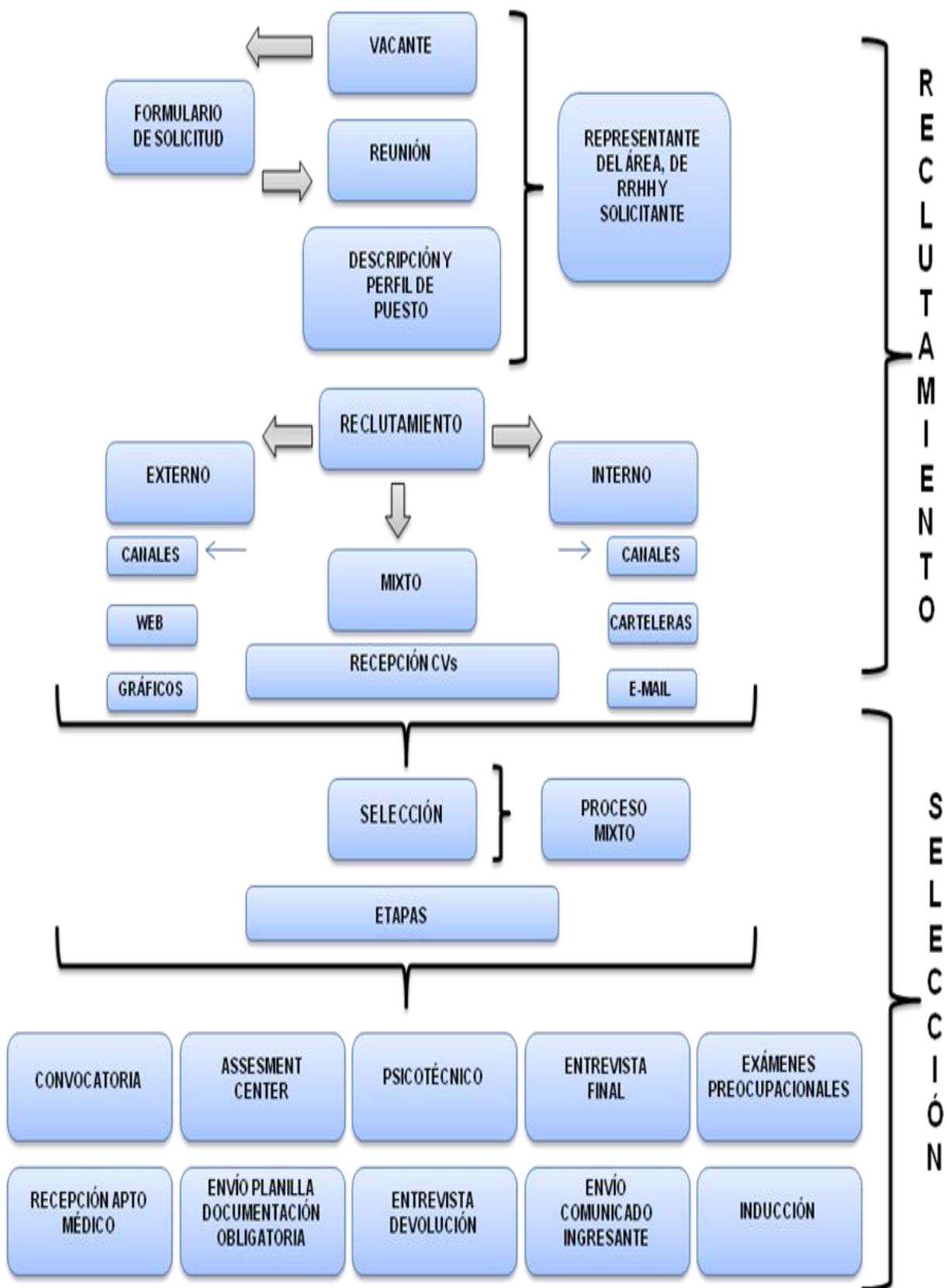
Es la característica relacionada con la habilidad de acordar, consensuar, pactar y convenir con otra parte, en un ámbito propicio, de manera satisfactoria para las partes interesadas, logrando resultados colectivos e individuales que contemplen los intereses de las partes, dirigiendo y controlando los conflictos generados en la negociación y buscando mantener relaciones duraderas o de largo plazo.

- Gestión del Capital Humano:

Es la habilidad para gestionar y orientar el desempeño de sus colaboradores hacia los objetivos de negocio promoviendo el desarrollo de los mismos y reconociendo su trabajo, con el objetivo de lograr altos niveles de desempeño, optimizando las capacidades organizacionales, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones y propiciando en ellos adhesión y compromiso a la concreción de resultados.

- **5.2. Diagrama de Procesos**

A continuación se presenta el diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección de Aguas Cordobesas con el propósito de facilitar su comprensión.

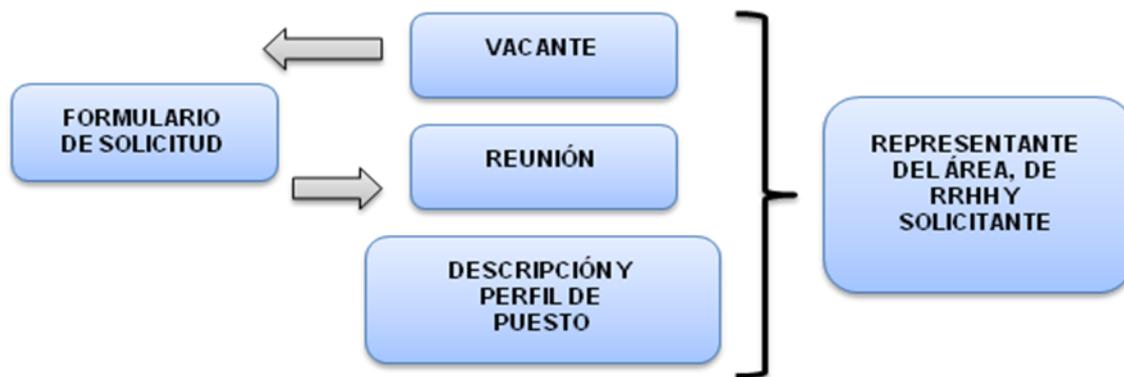


Fuente: Elaboración propia

- **5.3 Etapas**

- **5.3.1 Reclutamiento: 1era Fase**

Se desarrollan las etapas del proceso de Reclutamiento y selección de personal de Aguas Cordobesas, detallando cada fase del mismo.



Fuente: Elaboración Propia

Calidad del proceso de Reclutamiento:

El Proceso de Selección de Aguas Cordobesas comienza con el surgimiento de una vacante, y su posterior envío de la solicitud de empleo, desde el área demandante hacia el departamento de Recursos Humanos. Cualquier mando de la Empresa puede solicitar personal, siempre y cuando cumpla con las condiciones de búsqueda estipuladas.

En el caso de requerir un candidato para que cubra un puesto nuevo deberá adjuntarse al formulario, la descripción de puesto correspondiente, si el puesto que se desea cubrir es uno ya existente, se adjunta solo el perfil del puesto. Esta solicitud se envía por medio de un mail, en donde se pone en conocimiento a todas las partes involucradas de la búsqueda.

Ítems Solicitud:

- Motivo por el cual se solicita la búsqueda
- Características del puesto a cubrir

- Posición jerárquica
- Breve descripción de las tareas
- Modalidad de contratación
- Requerimiento del puesto
- Conocimientos
- Provisión de Infraestructura
- Recursos y servicios solicitados

(Ver anexo número 1).

La solicitud es recibida por el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos de la Empresa y por un colaborador Lic. En Administración de Empresas, quienes se encargan de continuar con el proceso. Está, es enviada no solo a los referentes de búsqueda sino también al Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Administración de Recursos Humanos, Jefe de desarrollo y Auditoría, con el propósito de poner en conocimiento a todos los afectados.

Una vez recibida la solicitud, debe ser aprobada por el Gerente de RRHH, quien designará al encargado de la búsqueda para su gestión.

El encargado de la búsqueda analizará si el informe cumple con todos los requisitos específicos para poder darle curso (datos necesarios en los formularios solicitados y aprobación correspondiente). Si no se cumplen algunos de los requisitos estipulados anteriormente, el encargado de la búsqueda solicitará los datos o aprobación necesaria.

Una vez que la solicitud de vacante, está en condiciones, automáticamente organizan una reunión, entre los referentes de búsqueda y el referente del área.

El referente de búsqueda es el supervisor, jefe y/o gerente del área que solicita la búsqueda con quien se pautan las condiciones del proceso.

En esta reunión se definen en conjunto aspectos relevantes en cuanto a como se desarrollara el proceso de Selección. Se acuerda el medio de reclutamiento que consideren mas adecuado, las etapas de selección que se llevarán a cabo, se define si el reclutamiento será interno, externo o mixto, esto será determinado según la disponibilidad de Recursos Humanos con la que cuente el Área de Desarrollo para

cubrir la vacante. Finalmente se firma una planilla en donde se encuentra el plazo en el que dicho proceso finalizará, generalmente el plazo que proponen es de 30 días.

Para cubrir una vacante se dará prioridad al personal de Aguas Cordobesas, a fin de favorecer la movilidad interna y alentar al desarrollo de los Recursos Humanos.

Condicionantes para la cobertura de vacantes:

- Detección real de la necesidad por parte del área solicitante
- Formalización de la solicitud a través del procedimiento correspondiente
- Justificación de la necesidad de la cobertura
- Alineación con las estrategias vigentes del Negocio dispuestas por la Dirección General.
- Disponibilidad de recursos presupuestarios y de infraestructura.

Tiempo 1era Fase de Reclutamiento:

Esta primera fase del proceso de Reclutamiento, se lleva a cabo en un tiempo estimado de 1 hora, este tiempo contempla el llenado de la solicitud, y la reunión entre los interesados.

Tiempo total de la primera fase del proceso de reclutamiento

1 hora * 3 personas involucradas= 3 horas

Costo total invertido en 1era Fase de Reclutamiento:

En cuanto al costo, en esta primera fase las personas involucradas en general son tres: El jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, el Licenciado que colabora en el proceso, y el referente del área solicitante, es decir que el costo esta determinado por el Valor hora de los profesionales involucrados por la cantidad de horas en las que se lleva a cabo esta primera fase. (El Valor Hora se calcula en función del promedio de los sueldos brutos de los niveles jerárquicos 4 y 5, cabe aclarar que el sueldo bruto se calcula en promedio al valor del año 2009 y 2010)

Costo total invertido en la 1º fase del proceso: $\$19.80 * 3 \text{ horas} = \59.40

A continuación se exponen los datos revelados del análisis externo, se desarrolla como se lleva a cabo esta primera fase del proceso en diferentes organizaciones estudiadas.

Análisis Externo: 1era fase del Proceso de Reclutamiento **BENCHMARKING**

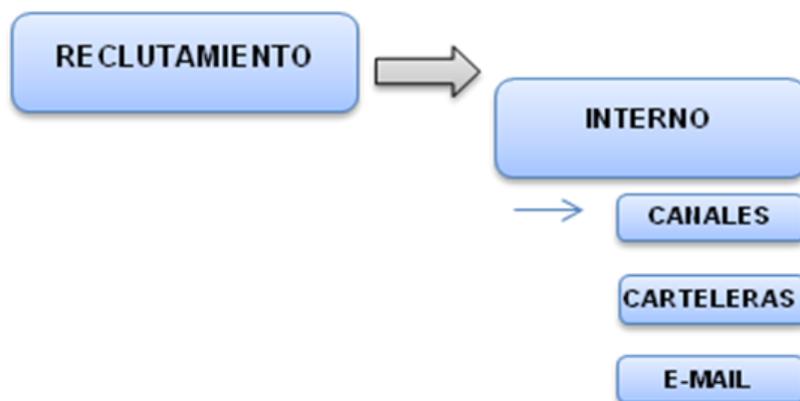
Existe una tendencia en las Consultoras de la ciudad de Córdoba analizadas, a solicitar en la entrevista inicial con las Empresas, los perfiles de los puestos y las descripciones, con el propósito de conocer las características de los puestos, y de esta manera tener mayor cantidad de herramientas para llevar a cabo el proceso. Así mismo, en la entrevista, relevan datos referidos a la Cultura Organizacional, las personas con las que se relacionara el futuro candidato, es decir, que se intenta recorrer el campo, y obtener la mayor cantidad de datos posibles.

En el 100% de los casos analizados, esta primera fase tanto en las Empresas como en las Consultoras, tienen un tiempo de duración de una a dos horas, en cuanto al costo, para las consultoras forma parte del costo total del Proceso.

A diferencia de las Empresas estudiadas, este Etapa del Proceso de lleva delante de la siguiente manera: Por medio de un sistema se cargan las solicitudes (con un formato establecido) que deben llegar al Departamento de Recursos Humanos ya autorizadas por las personas correspondientes, a partir de ahí los responsables de la búsquedas solicitan un reporte al sistema donde se analiza la Base de Datos externa y la Referida con el fin de conocer la disponibilidad de Recursos Humanos con los que se cuenta, con esa información definida se establece la reunión. El tiempo insumido en esta primera etapa generalmente es de 3 a 4 días.

○ **5.4 Reclutamiento: 2da Fase**

A continuación se desarrolla la segunda fase del proceso de Reclutamiento, compuesta por:



Fuente: Elaboración Propia

5.4.1 Reclutamiento Interno

Calidad del proceso de Reclutamiento Interno:

Cuando existe una vacante y hay disponibilidad de personal en la Empresa, el reclutamiento es interno. A partir de ese momento, el encargado de la búsqueda envía al personal la Planilla de Lanzamiento de Búsqueda Interna, a través de los siguientes:

Canales de reclutamiento interno:

- Vía correo electrónico
- Carteleras

En caso de tratarse de una búsqueda interna abierta, se enviará la planilla al personal de la empresa. Si la búsqueda es interna segmentada, es decir, que la búsqueda se realiza para un área de La Empresa determinada, se envía sólo al grupo de personas que se encuentran en el segmento definido.

Los postulantes deberán enviar por correo electrónico su Curriculum vitae, con copia a su superior directo. En ningún caso el superior directo podrá objetar la postulación. Las personas interesadas deberán cumplir con los requisitos informados como

excluyentes en la planilla de lanzamiento de búsqueda interna, por ejemplo unos de los requisitos es, poseer una antigüedad mínima de un año en el puesto actual.

Base de Datos:

Si bien Aguas Cordobesas posee una base de datos que se completa por medio de un link que se encuentra en la Página principal de la Empresa, esta no se utiliza en ningún momento del Proceso. No se ve, no se mantiene ni se controla.

Calidad de reclutamiento por fuente:

El 10% del total de los CV recibidos pasan a la siguiente etapa.

Personas encargadas de esta etapa del proceso:

Jefe de desarrollo de Recursos Humanos y un Licenciado en Administración de Empresas en el caso de que el reclutamiento sea interno, si no, se agrega en esta etapa una persona más. Esto es debido a que la cantidad de Cv recibidos es menor, ya que es una búsqueda en un campo acotado (La Empresa).

Tiempo Reclutamiento Interno:

En cuanto al tiempo en el que se lleva a cabo el Proceso de reclutamiento interno, se puede decir que en primer lugar el armado de la planilla a cargo del representante de la búsqueda, tiene un tiempo estimado de 0.30 minutos. Luego, la preselección de los candidatos que continúan en el proceso de selección tarda 7 días, ese es el tiempo que tienen los postulantes para enviar su CV.

Cada persona encargada de filtrar los CV, tarda 5 horas, teniendo en cuenta que son dos personas las que llevan a cabo esta tarea, el tiempo total de reclutamiento es:

5 hs de preselección de CV * 2 personas encargadas = 10 hs

0.30 minutos para el armado de la planilla

Tiempo Total invertido en reclutamiento interno: 10.30 minutos

Costo Reclutamiento Interno:

En cuanto al costo, se suman dos valores:

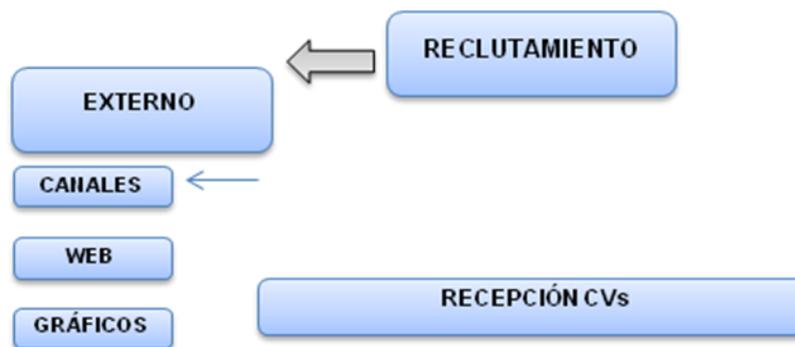
Armado de la planilla: $VH \$19.80 / 2 (0.30 \text{ min.}) = \9.90

Preselección de CV: $VH \$ 19.80 * 10hs = \198

Costo total invertido en Reclutamiento Interno: \$ 207.90

o **5.5 Reclutamiento Externo**

A continuación se detalla el Proceso de Reclutamiento Externo de Aguas Cordobesas:



Fuente: Elaboración Propia

Calidad: Reclutamiento Externo

Cuando surge una vacante y no existe disponibilidad de personal como para que el reclutamiento sea interno, se continúa el Proceso a través del Reclutamiento Externo.

Por lo general, los canales de reclutamiento que se utilizan habitualmente, o por lo menos, los que se utilizan durante el periodo de tiempo contemplado para el desarrollo de este trabajo son:

Canales de Reclutamiento externo:

- La Web: Zona Job
- El diario: La Voz del Interior
- Instituciones Educativas

Una vez definido el canal de reclutamiento, se continúa con la publicación del aviso.

Calidad de Reclutamiento por fuente:

Solo el 10% de los CV recibidos pasan a la siguiente etapa.

A diferencia del reclutamiento interno, al equipo de personas encargadas de llevarlo a cabo, se le agrega una más. Esta persona es Licenciada en Administración de Empresas, y desempeña junto con el jefe de Desarrollo y su colaborador, la tarea de preseleccionar los CV recibidos.

Se analiza también en esta etapa, instrumentos que intervienen de manera directa en la elección de las herramientas del Proceso.

Perfiles de los Puestos:

Por último, para finalizar el análisis de las fases del reclutamiento, se examina una herramienta de gestión importante a tener en cuenta en esta etapa. Se estudian cinco perfiles de puestos, con el objetivo de indagar como están compuestos, y ver si existe compatibilidad entre ellos y el modelo de gestión por competencias, y las técnicas utilizadas para reclutar y seleccionar a los futuros candidatos. Se analizan los perfiles de los siguientes puestos:

- Administrativo para el área de Desarrollo de Recursos Humanos
- Administrativo para el área de Administración de Recursos Humanos
- Administrativo para el área Comercial
- Profesional especializado para el área de Automatización
- System Programmer para el área de Mantenimiento
- Administrativo para el área de Gestión personalizada de Clientes.

Los perfiles de puestos están compuestos por los siguientes datos, en primer lugar se detallan los Datos generales: Nombre, Código, Gerencia a la que pertenece, Jefatura a la que pertenece, Área y Procesos. En segundo lugar Datos del Convenio Colectivo de

Trabajo: Nivel y Descripción del nivel. En tercer lugar las tareas y funciones. En cuarto las competencias para las funciones: Conocimientos que requiere, Habilidades y Actitudes. En quinto lugar la Criticidad: Seguridad de información y Datos. Y en sexto lugar las competencias genéricas del modelo de gestión de la Empresa: Competencias y Valores. Todos los perfiles de los puestos están elaborados de la misma forma, es decir, con los mismos datos. (Ver anexo nº 2)

Tiempo: Reclutamiento Externo

En cuanto al tiempo, se establecen diferentes mediciones.

Tiempo en el que el aviso se mantiene publicado:

Varía según el canal de reclutamiento utilizado

- Medio gráfico local: el aviso se publica 1 día (Domingo).
- Zona Job: el aviso se publica por 30 días.

Preselección de CV:

7 días. Dura el mismo periodo de tiempo que en el proceso interno.

Tiempo total Invertido:

La diferencia, en relación a la etapa de Preselección se encuentra en el costo. Cada persona involucrada en promedio emplea 5 horas, es decir que en total se emplean 15 horas distribuidas en una semana.

Para sintetizar, el Proceso de Reclutamiento externo, se lleva a cabo en una semana, lo cual comprende el armado del aviso, la publicación del mismo, y la filtración de CV.

Tiempo total invertido: 1 semana

Costo: Reclutamiento Externo

En cuanto al costo se calculan los siguientes:

Por canal de reclutamiento:

- Zona Job: \$220 por aviso 30 días, 7000\$ total si se desea contratar el servicio por un año incluidos todos los avisos necesarios.
- Medio Gráfico Local: \$1100 por aviso publicado un día.

Para poder establecer comparaciones, se calcula un promedio de los precios de los dos canales de reclutamiento utilizados. Se toma el costo por aviso es decir, \$220 de Zona Job y \$1100 del medio gráfico. En promedio el costo es de:

-\$660 pesos por aviso publicado.

Costo total invertido en los recursos humanos determinados para desempeñar esta actividad:

Como dijimos anteriormente, el tiempo invertido total es de 15 horas por el Valor Hora de las personas involucradas:

-\$19.80 * 15hs = \$297

En total, el costo invertido es de:

Costo Reclutamiento externo: \$660 del aviso + \$297 de mano de obra = \$957

Para concluir con el análisis de esta Primer parte del Proceso, se determina el Proceso de Reclutamiento de diferentes Organizaciones de la Provincia de Córdoba entrevistadas.

Análisis Externo: 2da fase del Proceso de Reclutamiento

BENCHMARKING

Se halla una tendencia a utilizar más de 1 canal de reclutamiento. Según los datos revelados, las consultoras manejan canales de reclutamiento tradicionales como

medios gráficos locales, bases de datos o páginas web diseñadas exclusivamente para publicar, que tienen un costo particular, pero también utilizan canales gratuitos, para complementar y de esta forma recabar la mayor cantidad posible de CV, y poder tener una mayor variedad a la hora de preseleccionar. También se analiza en las Empresas entrevistas, que se utilizan redes sociales a la hora de reclutar ciertos perfiles, es muy común en la actualidad, un canal innovador, que ofrece resultados positivos.

Además de esto, un dato importante a tener en cuenta, es que el 70% de las consultoras trabaja con un proceso de Reclutamiento dividido en 2 partes: Proceso Reactivo y Proceso Proactivo. El proceso Reactivo es aquel que se genera cuando surge una vacante en las Empresas y estas se contactan con la consultora solicitando su servicio y asesoramiento, a partir de ahí se comienza con el Reclutamiento, en cambio, el proceso Proactivo, es aquel que permanece en funcionamiento, se publican avisos constantemente, reclutando personas de diferentes especialidades, en general los perfiles mas solicitados, con el objetivo de completar y mantener actualizada la base de datos. Esto permite mayor agilidad y una mayor variedad de Cv. Otra forma de hacerlo, es a través de un link en la página central de las Empresas, donde las personas cargan su Cv, luego cuando existen vacantes este link genera un reporte, que permite visualizar los candidatos postulados.

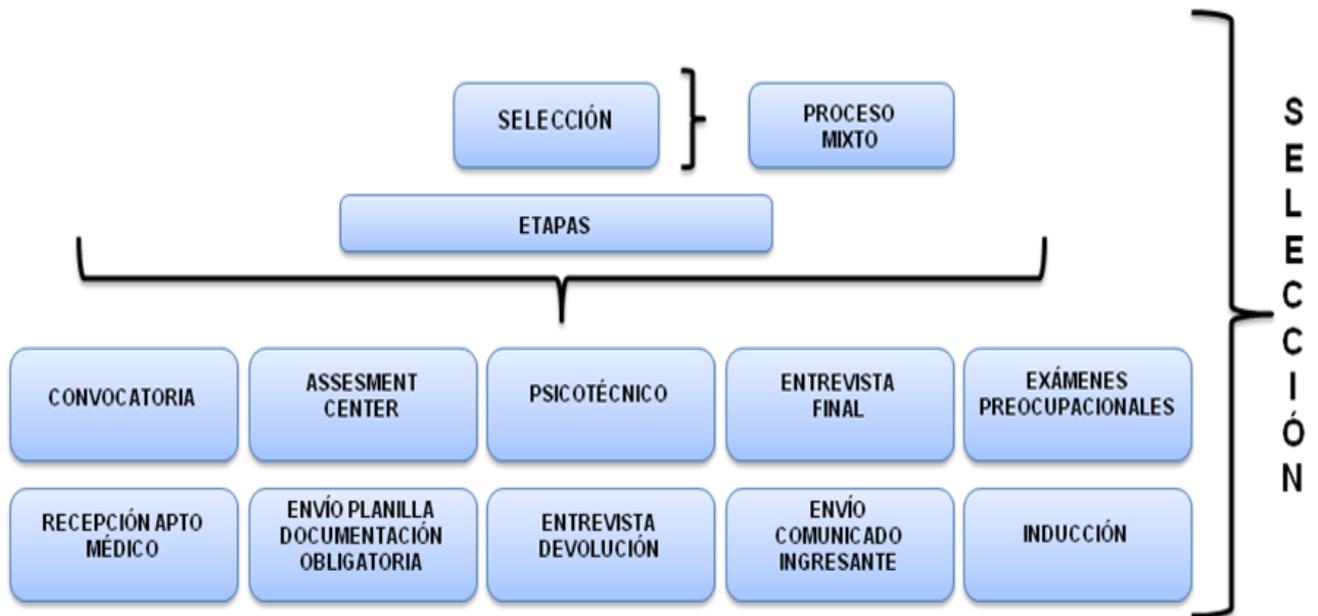
El 100% de los casos entrevistados, trabajan con equipos interdisciplinarios en todo el proceso, es decir que el proceso de reclutamiento está a cargo de profesionales especializados en el tema.

En cuanto a la calidad de reclutamiento por fuente, al trabajar con mayor cantidad de canales de reclutamiento, el porcentaje de Cv que pasan a la siguiente etapa en relación con los que se rechazan, va desde el 12.5% al 40%.

En cuanto al tiempo, el 100% de las consultoras relevadas, emplean una semana en el proceso de reclutamiento, y el 100% de estas, incorporan el costo de reclutamiento, en el costo total final del Proceso que ofrecen, salvo que este se ofrezca por separado teniendo un costo aproximado de \$800 pesos.

○ **5.6. Proceso de Selección**

A continuación, se desarrolla el Proceso de Selección de Personal de Aguas Cordobesas, se detallan las diferentes etapas que lo componen, y por último se diagnostica el proceso de Selección desde los datos relevados en las diferentes entrevistas llevadas a cabo a consultoras y empresas de la ciudad.



Fuente: Elaboración Propia

Calidad: Proceso de Selección de Personal



Una vez que se reciben los CV, se realiza una preselección de postulantes de acuerdo a requisitos estipulados para el puesto.

Luego se cita a los posibles candidatos vía teléfono.

Cantidad de Postulantes convocados por Proceso:

En promedio se convocan 12 postulantes por proceso de selección.

Profesión de las personas encargadas de llevar adelante el Proceso:

Los responsables de llevar a cabo estas etapas del Proceso son el jefe de desarrollo de Recursos Humanos, y dos Administradores de Empresas colaboradores del Proceso, que trabajan en el área de Recursos Humanos no específicamente para este tipo de actividades. El representante de la búsqueda es el encargado de convocar por teléfono a los candidatos y coordinar el orden y el horario de las entrevistas.

Tiempo: Proceso de Selección

Al ser 3 entrevistas las que componen el proceso se calcula en promedio que el tiempo invertido en convocar a cada etapa es de:

Tiempo invertido en convocar a los candidatos: 3 horas

Costo convocatoria de candidatos:

En cuanto al costo de esta etapa de convocatoria, teniendo en cuenta que solo una persona es la encargada de llevarla a cabo se calcula de la siguiente manera:

Costo de convocar: VH profesional interno \$19.80 * 3 hs = \$59.40

Es importante aclarar que a partir de aquí el proceso comienza a ser Mixto, es decir, que además de participar en cada etapa los profesionales internos, se incorpora un profesional externo independiente, Licenciado en Psicología, encargado de llevar a cabo las entrevista luego explicadas.

Calidad, Tiempo y Costo del Assessment Center:

Luego el Proceso continua con las entrevistas, la primera es Grupal:

ASSESSMENT
CENTER

Profesión personas encargadas de llevar a cabo el Proceso:

Los encargados de llevarla a cabo son: los referentes de la búsqueda, los referentes del área que solicita cubrir la vacante, y el profesional externo encargado de gestionar el Assessment Center.

Entrevistas Grupal:

Las etapas del Assessment Center son siete, en primer lugar se presenta la compañía y los profesionales convocados, esta etapa esta a cargo del representante de Recursos Humanos, en segundo lugar se presentan las características del puesto vacante a cargo del representante del área solicitante, luego se explican las etapas del proceso que se llevará a cabo a cargo del Profesional externo (Psicólogo), en cuarto lugar se aplica una herramienta psicotécnica: Reaven (corto o largo dependiendo el puesto) o Domino.

En quinto lugar se aplica un caso de resolución individual y luego uno grupal, los casos son generalmente los mismos, pueden variar según el puesto, pero poseen una cantidad específica sobre la que van alternando, si bien se tienen en cuenta las competencias genéricas del modelo de gestión, no se aplican casos relacionados a competencias específicas de los perfiles.

La aplicación del test y de los casos está a cargo del Psicólogo, y por última se realiza el cierre del Assessment, donde se explican los pasos a seguir en el caso de que las personas sean convocadas para continuar en el proceso.



Fuente: Elaboración propia

Tiempo ACM:

El tiempo de duración de esta etapa del proceso de selección, es de 3 horas.

Tiempo total de duración del ACM: 3hs

Costo ACM:

En cuanto a los costos de esta entrevista, se tienen en cuenta, en primer lugar el costo del profesional externo: \$70 por hora, este valor incluye los diferentes Test aplicados. Además se tienen en cuenta el valor hora de las tres personas que presencian la Entrevista Grupal: El representante del área de RRHH, el encargado de la búsqueda, y el representante del área solicitante que solo presencia la entrevista durante una hora. Los demás cumplen las 3 horas del Assesment Center.

\$70 (profesional externo) * 3hs = \$210

\$19.80 (VH profesionales internos) * 7 hs (3hs representante de la búsqueda + 3hs encargado de RRHH + 1hs representante del área solicitante) = \$138.60

Costo total Invertido en ACM: \$348.60

De las 12 personas analizadas en el Assesment Center se escogen en promedio 5 que pasan a la siguiente etapa.

Luego de la primera etapa: Convocatoria de candidatos, y de la segunda: Assesment Center, se desarrolla la tercera etapa del Proceso de selección.

Entrevista Individual: Psicotécnico

PSICOTÉCNICO

Calidad, tiempo y Costo: Psicotécnico

En esta entrevista se escogen solo dos test, entre los frecuentemente utilizados en el Psicotécnico encontramos:

Proyectivos:

- Persona bajo la lluvia
- Figura Humana
- HTP
- Desiderativo

Psicométricos:

- Reaven
- Domino
- IC
- DAT

Además se aplica el siguiente instrumento:

- 16 PF

Test que se escogen frecuentemente:

Figura Humana, Persona Bajo la Lluvia y 16 PF que se aplica en todos los casos.

Tiempo total invertido en el Psicotécnico:

Es de 1 hora, solo presencia esta entrevista el Profesional externo encargado de llevarla a cabo. Es importante aclarar que para calcular el costo de esta etapa, se deben tener en cuenta que se dedican en promedio 5 horas, porque ese es el número de candidatos que pasan el ACM.

Tiempo total invertido en Psicotécnico: 1 hora

Costo invertido en Psicotécnico:

Las técnicas aplicadas por el psicólogo no tienen un costo diferente al valor hora, es decir, que el profesional externo incluye en los \$70,00 el costo de la aplicación de las técnicas. Solo existe un costo particular, que es el del 16PF, la utilización del software por cada aplicación tiene un valor de \$15,00.

El costo total de la entrevista individual está determinado por:

\$70 (profesional externo) + \$15 por aplicación del 16 PF = \$85,00

Costo Psicotécnico: $\$85.00 * 5$ aplicaciones (cinco postulantes) = \$425

Luego de la entrevista individual, el Profesional externo es el encargado de escoger en promedio tres postulantes, y elaborar el Informe Final de cada candidato, para presentárselo al Encargado de la búsqueda.

Cantidad de Personas que llegan última etapa:

Tres candidatos.

Informe Final entregado por profesional externo: Calidad, Tiempo y Costo

Una vez finalizada la entrevista Individual, el Profesional externo elabora el Informe Final, donde se detallan los resultados de las diferentes evaluaciones aplicadas sobre los candidatos. Este Informe esta compuesto por varios ítems, en primer lugar se coloca el nombre del Profesional a cargo de llevar a cabo el proceso, luego se especifica el tipo de búsqueda, es decir, si es interna o externa y luego el Nombre del puesto que se selecciona.

La segunda parte del informe detalla características de la Entrevista Grupal, del ACM: fecha, herramientas aplicadas, candidatos entrevistados, y por último especifica si: Avanza, No Avanza, Se Recomienda Para Otro Puesto, No Se Recomienda Para Otro Puesto.

La tercer parte del informe contempla la Entrevista Individual: Psicotécnico, especifica los siguientes datos: Fecha en la que se lleva a cabo, candidatos entrevistados, y luego nuevamente determina si: Avanza, No Avanza, Se Recomienda Para Otro Puesto, No Se Recomienda Para Otro Puesto.

Además el informe contempla los datos personales del candidato, como por ejemplo nombre, edad, estado civil, entre otros, y algunas características básicas del puesto, como por ejemplo: remuneración neta, jornada laboral, etc.

Por último el Informe contiene una grilla, con las competencias genéricas del modelo de Gestión de la Empresa, con sus diferentes grados, para que el Profesional externo complete, según lo analizado en las dos etapas descriptas anteriormente. El Proceso de Selección no contempla ninguna otra entrevista dirigida a estudiar competencias.

Tiempo Informe:

El tiempo total en el que se elabora el informe es de 0.30 minutos, este tiempo es establecido por la Empresa, es decir, que el Profesional externo debe limitarse a esa cantidad de minutos para llevarlo a cabo. Es importante aclarar, que el informe se realiza por cada postulante que paso la entrevista individual, es decir sobre la terna.

Tiempo total del Informe: 0.30 minutos * 3 informes = 1.30min.

Costo Informe:

El costo total de la elaboración del informe es: $\$70(\text{VH profesional externo}) * 1.30 \text{ min.}$
 $= \$105.00$

Devolución sobre el Informe:

Luego de la elaboración del Informe, el profesional externo se lo entrega al encargado de la búsqueda, y le da una devolución oral que tiene un tiempo estimado de 1.30 minutos, este tiempo contempla los tres informes.

Tiempo Devolución:

Tiempo Devolución: 1.30

Costo de la devolución:

$\$105.00$ (profesional externo) + $\$29.70$ (VH responsable del proceso) = $\$134.70$

Entrevista Final:

Luego de la devolución de cada informe, se pasa a la etapa número 4 del Proceso. Es importante aclarar que la participación del profesional externo termina en la etapa número 3 con la elaboración del Informe. El profesional externo no ofrece sistema de garantía.

**ENTREVISTA
FINAL**

Calidad: Entrevista Final

Por último se realiza una entrevista final a cargo del Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, un colaborador (encargado de la búsqueda) y miembros del área, es decir los referentes del área solicitante (por ejemplo jefe y gerente del área solicitante). Esta

entrevista es una entrevista de cierre, se chequean nuevamente los datos más relevantes, se presenta cada candidato al gerente del área solicitante, y se examinan a grandes rasgos datos específicos de los informes. Se establecen preguntas abiertas con el fin de terminar de definir quien es el candidato adecuado para cubrir la vacante, desde una perspectiva concentrada en la Cultura de la Empresa.

Tiempo Entrevista Final:

Tiempo de duración promedio de la entrevista final es de: 1 hora * 3 candidatos = 3hs

Costo Entrevista Final:

En cuanto al costo, se contempla el VH del Encargado de llevar a cabo la entrevista final, y el colaborador responsable de la búsqueda.

Costo total Entrevista Final: \$19.80 * 6hs (2 personas) = \$118.80

○ **5.7 Exámenes Preocupacionales:**

**EXÁMENES
PREOCUPACIONALES**

Una vez definido quien ocupara el puesto (esta decisión se toma una vez finalizada la entrevista de cierre y está a cargo del Jefe de desarrollo de Recursos Humanos) se realizan los exámenes Médicos preocupacionales correspondientes y averiguación de antecedentes laborales.

Luego se establecen las siguientes etapas:

- **5.8 Recepción del Apto Médico, Envío Planilla Obligatoria y Entrevista de Devolución:**



- 6) Recepción del apto médico, si están todos los estudios en orden se continúa con:
- 7) Envío vía E-mail al postulante, de la planilla de documentación obligatoria y complementaria a presentar. Y por último, solo en algunos casos en que el reclutamiento haya sido interno se continúa con:
- 8) Entrevista de devolución: esta entrevista es de carácter optativo, es decir que el equipo encargado del proceso decide si se realiza o no, generalmente se efectúa con el objetivo de evitar controversias entre los candidatos no seleccionados.

- **5.9 Envío de comunicado: Nuevo Ingresante**



Una vez seleccionada la persona, el encargado de la búsqueda envía un comunicado, informando los datos del ingresante, puesto que ocupará, y forma de contratación. Asimismo se envía a la jefatura de Sistemas la planilla de Gestión de puestos para solicitar los recursos necesarios.

- **5.10 Inducción**

5.10.1 Tiempo y Costo del Proceso de Inducción:



INDUCCIÓN

La etapa número 10 es la final. No se detallan el proceso de Inducción debido a que no forma parte del interés de este trabajo, pero si se tiene en cuenta a la hora de calcular la inversión que se realiza en términos de tiempo y costo, porque si bien es un proceso independiente está fuertemente relacionado con el Proceso de Selección. Por cada ingresante, se realiza un proceso de Inducción.

El tiempo promedio dedicado a capacitar al personal que ingresa a la Empresa es de 20 horas.

Tiempo total de capacitación por persona que ingresa= 20hs

En cuanto al costo, se calcula teniendo en cuenta que la capacitación esta a cargo de un profesional del departamento de desarrollo de Recursos Humanos.

Costo total de Inducción por persona que ingresa: $\$19.80 \text{ VH} * 20 \text{ hs} = \396.00

Alta de personal:

En el caso de nuevos ingresos el proceso de Administración de Recursos Humanos realizará el alta administrativa consistente en:

- Formalización de la contratación
- Confección del legajo del Personal
- Alta en Sistemas
- Confección de credencial de ingreso
- Comunicación a las entidades vinculadas.

Para finalizar con el análisis del Proceso, se exponen los datos relevados del estudio externo llevado a cabo a organizaciones de Córdoba

Análisis Externo: Proceso de Selección

BENCHMARKING

En relación a lo analizado se establece lo siguiente:

Cantidad de Entrevistas:

En primer lugar, en cuanto a la cantidad de entrevistas, el 100% de las consultoras y empresas entrevistadas, realizan una entrevista semi-estructurada por teléfono, con el fin de chequear datos del Cv, y analizar a grandes rasgos la motivación de las personas en relación al proceso.

Luego se van pautando las siguientes etapas, teniendo en cuenta el perfil del puesto, y las competencias en el caso de que la empresa trabaje con un modelo de gestión por competencias.

En el 50% de los casos, se realiza en segundo lugar, una entrevista grupal: Assesment Center y se aplican casos diferentes según el perfil, el 100% de los casos entrevistados, trabajan con una gran variedad de temas para aplicar según corresponda. En otras Empresas y consultoras sin embargo, se establece una Entrevista por Competencias, de una hora aproximadamente de duración, donde se evalúan las competencias del perfil solicitado, recurriendo a situaciones pasadas del candidato, y presentando casos a resolver.

En cuanto a la composición de los instrumentos del Psicotécnico (tercera evaluación), que en el 70% de los casos estudiados se aplica esta entrevista, los Test generalmente utilizados son: Persona bajo la lluvia, HTP, Test de inteligencia: Domino, figura humana, Z test, MBTI (inventario, tipológico), 16 PF, Rorschach, Láminas de Colores, entre otros. Es decir, que el Psicotécnico está compuesto como mínimo de cuatro Test. Luego en el 100% de las consultoras estudiadas, se aplica una entrevista en Profundidad (cuarta entrevista).

Tiempo:

En cuanto al tiempo, el Proceso de Selección completo que brindan las Consultoras dura en promedio de 10 a 15 días. Las entrevistas Individuales tienen una duración de 2.30 minutos, y el ACM en el 100% de los casos analizados dura de 2 a 3 horas. En las Empresas el tiempo se extiende un poco más, el proceso de selección dura 20 días, dependiendo el perfil, puede variar, entre 1 y 6 meses tiempo total.

En cuanto al Costo, va desde el 80% al 120% del sueldo Bruto del puesto de la persona a seleccionar, esto se releva en el 80% de las consultoras entrevistadas. El 20% restante, maneja un costo para mandos medios que varía entre 1.20 y 1.40 sobre el sueldo bruto del puesto a cubrir.

Es decir que por ejemplo en el caso de requerir este servicio a una consultora, por ejemplo el Proceso de Reclutamiento y Selección de un persona para ocupar un puesto de nivel jerárquico 3 de la Empresa: Profesional Especializado, el costo sería de: \$ 3200 (En el caso de que la consultora cobre un 80% del sueldo bruto actualizado de un puesto de nivel 3).

Es importante aclarar que el costo total invertido en una consultora, en el 100% de los casos analizados incluye, el proceso de Reclutamiento y Selección, con canales de reclutamiento, entrevistas aplicadas, formulación de Perfiles y descripciones en el caso que sea necesario y elaboración del informe. A la empresa se presentan aproximadamente 5 personas para la entrevista final.

Además, el 100% de las consultoras ofrece un sistema de garantía. Es decir, que en el caso de que exista algún inconveniente con las personas que fueron seleccionadas, la consultora ofrece un servicio gratuito de Reclutamiento y Selección. El tiempo de la garantía es de 3 meses.

A continuación se presenta un cuadro a modo de síntesis, con el fin de repasar algunos de los indicadores más pertinentes analizados anteriormente:

ETAPAS DEL PROCESO	INDICADORES	AGUAS CORDOBESAS	ORGANIZACIONES DE CÓRDOBA
RECLUTAMIENTO	Tiempo	Interno: 1 semana	Entre 4 – 5 días
		Externo: 1 semana	
	Costo	Interno: \$ 267.30	Consultoras: Incluido en el precio total
		Externo: \$ 1016.40	
SELECCIÓN	Tiempo total del proceso	4 semanas	2 a 3 semanas
	Costo total del proceso	\$ 2423.90 (con proceso de reclutamiento externo) \$ 1674.80 (con reclutamiento interno)	Entre un 10%-30% más.

Una vez finalizado el análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección, se diagnostican a continuación, aspectos relevantes que impactan directamente en el estudio de la efectividad del Proceso.

En primer lugar se examinan los resultados de las evaluaciones de desempeño, con el fin de conocer cuál es el desempeño de las personas seleccionadas en el periodo de tiempo contemplado en este trabajo.

○ **5.11 Evaluaciones de desempeño:**

Sobre los 56 Puestos analizados, solo se obtienen los datos de las evaluaciones de desempeño de 22 personas. Las evaluaciones se aplican una vez al año.

De 22 personas evaluadas, el 50% de ellas se encuentran contempladas en la categoría: “Bueno” y las 50% restante en la categoría: “Muy Bueno”.

El análisis de las categorías es el siguiente:

- Distinguido: + 90%
- Muy Bueno: + 80%
- Bueno: + 60%
- Regular: + 40%
- Bajo: + 15%

Si bien el resultado Mínimo Aceptable por el Departamento de Recursos Humanos es de 60%, es decir, “Bueno”, en las evaluaciones analizadas, de las personas seleccionadas por la Empresa, no se observan resultados por encima del 81%.

○ **5.12 Ausentismo:**

A continuación se calcula el costo por ausentismo, para este cálculo se realiza un promedio de los sueldos brutos de los niveles que van desde el 2 al 6, de las personas seleccionadas entre el año 2009 y septiembre del 2010, se calcula el valor del día laboral y se lo multiplica por la cantidad de días no trabajados.

Para calcular el índice de Ausentismo, se tiene en cuenta el cálculo que realiza la Empresa, de esta manera se puede comparar el índice de ausentismo de las personas estudiadas en el trabajo y el índice de las personas que ingresaron antes del año 2009.

Costo Ausentismo:

Valor día de trabajo (promedio de los sueldos brutos de los niveles del 2 al 6) * cantidad de días no trabajadas (de las 56 personas comprendidas en el presente trabajo) = $\$4483/30 = \$149.43 * 556$ días

Índice de Ausentismo:

Relación total de días de ausencia dividido el total de días disponibles de los 21 meses analizados:

556 días de ausencia / 23.520 días disponibles de trabajo (420 días de trabajo por persona * 56 personas analizadas = 23.520 días disponibles de trabajo) = 0.023639455

Costo por ausentismo = \$83.083, 08
Índice de Ausentismo: 2.36%

El índice de ausentismo, es un valor interesante a tener en cuenta, debido a que en comparación con el índice de ausentismo de Aguas Cordobesas, de los años 2009 - 2010 que es de 3.83%, se observa que el índice de ausentismo de las 56 personas que componen el campo de estudio de este trabajo representa sobre ese total, el 61.6%.

- **5.13 Egresos:**

No se detectan egresos en el periodo de prueba.

- **5.14 Rotación:**

Costo de desvinculación + costos de Reclutamiento y selección + de capacitación.

En relación al índice de rotación, solo se detecta un índice significativo (en comparación con el índice de rotación involuntaria del mercado) de rotación involuntaria. Este índice es de: 5,60%, pero es importante aclarar que este índice no corresponde a las personas que contempla el presente trabajo, es decir que el índice corresponde a la rotación de un porcentaje de personas que ingresaron antes del año 2010. Por esa razón no se tienen en cuenta los gastos para este estudio.

- **5.15 Gastos de admisión (año 2009 – sep. 2010):**

Total de admisiones por inversión en Proceso de Reclutamiento y Selección =
56 ingresos * \$2423.90 (proceso completo) = \$ 135.738,40

- **5.16 Índice de Satisfacción del Cliente Interno:**

El índice de satisfacción se calcula con encuestas cerradas que completan los procesos de la compañía en los 6 meses previos a la fecha de encuesta. En el año 2009 el índice fue de 68%, y en el año 2010 fue de 74%.

Para finalizar el análisis, se exponen cuadros a modo de síntesis, en donde se encuentran varios de los indicadores de gestión utilizados para el control del proceso y la comparación en el análisis exterior.

○ **5.17 Cuadros Síntesis**

INDICADORES		AGUAS CORDOBESAS	ORGANIZACIONES DE CÓRDOBA	
CALIDAD	RECLUTAMIENTO	Calidad de Reclutamiento por fuente	10% de los CV pasan a la siguiente etapa	Del 12, 5% al 40% de los CV recibidos pasan a la siguiente etapa
		Canales de Reclutamiento	Diario, Web: Zona Job. No poseen Base de datos.	Web: Zona Job, Diario, Universidades, redes sociales, Página Web y Base de Datos
		Perfiles de los puestos	Completas, solo falta especificar competencias	Dato Completo solicitado a la Empresa
		Proceso	Reactivo	El 90% trabaja con procesos de 2 etapas: Reactivo y Proactivo
	SELECCIÓN	Cantidad de Entrevistas que contiene el Proceso	1) Entrevista Grupal: Assesment Center 2) Entrevista Individual 3) Entrevista Final	1) Entrevista Telefónicas 2) Entrevista Grupal: Assesment Center 3) Entrevista Individual: Psicotécnicos 4) Entrevista En Profundidad 5) Entrevista Final
		Psicotécnico	1 proyectivo 1 psicométrico 16PF	Está compuesto por más de dos test. 2 proyectivos y 2 psicométricos
		Profesión de las Personas Encargadas del Proceso	Equipos Interdisciplinarios	Equipos interdisciplinarios

INDICADORES			AGUAS CORDOBESAS	ORGANIZACIONES DE CÓRDOBA
TIEMPO	RECLUTAMIENTO	Tiempo de duración del Proceso de Reclutamiento	7 días	4 a 5 días
		Tiempo de duración del Aviso Publicado	Diario: 1 día	Depende el Canal de Reclutamiento, pero en promedio de una semana a un mes de publicación.
	SELECCIÓN	Entrevista Telefónica	5 minutos, convocatoria.	15-20 minutos
		Assesment Center	3 horas	2- 3 horas
		Entrevista Individual en Profundidad	1 hora Psicotécnico	2.45 minutos Total ambas entrevistas
		Psicotécnico		
	Tiempo total del Proceso de Reclutamiento y Selección	30 días	De 15 a 20 días	

INDICADORES			AGUAS CORDOBESAS	ORGANIZACIONES DE CORDOBA
COSTO	RECLUTAMIENTO	Costo de Reclutar: (Promedio costo del aviso) + (VH de los profesionales encargados * cantidad de hs dedicadas)	Entre \$267,30 y \$1016.40(Dependiendo si el reclutamiento es interno o externo)	El 20% de las consultoras analizadas por reclutamiento: \$800, el 70% restante incluido en precio final
		Costo del Aviso	Diario: \$1100, Web: \$220 por aviso \$7000 anual	Incluido en Precio Final
	SELECCIÓN	Técnicas Utilizadas	Incluido en el VH del Profesional Externo	Incluido en Precio Final
		Costo contratación Consultora	\$70 por hora, \$665 por participación en proceso de selección	80% - 120% - 1.20 del sueldo Bruto del puesto a seleccionar

		Costo total Invertido en el Proceso Completo	\$2423,90	El 32% más.
--	--	----------------------------------------------	-----------	-------------

Capítulo 6

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

6. Conclusiones Diagnósticas

A continuación, se desarrollan conclusiones a partir de la comparación entre lo establecido en el Marco Teórico y los datos revelados en las entrevistas a las diferentes Organizaciones de Córdoba, y los resultados revelados del análisis a Aguas Cordobesas.

Antes de comenzar es importante aclarar que de las organizaciones analizadas en el Benchmarking, el estudio de las Empresas principalmente fue el más fructífero debido a que se obtuvieron resultados que se tienen en cuenta a la hora de elaborar las propuestas, y con respecto a las consultoras se analizó que en menor proporción cumplieron con las expectativas planteadas, debido a que no todas presentaban un proceso completo, un servicio que pueda adaptarse a los requerimientos de Aguas Cordobesas.

Como se puede observar, entre el año 2009 y septiembre del año 2010, Aguas Cordobesas invierte \$ 135.738,40 pesos en el Proceso de Reclutamiento y Selección, esto se debe a las 56 incorporaciones que se generaron en los veintiún meses estudiados (Este valor se obtiene del análisis que se desarrolló en el capítulo anterior). En promedio Aguas Cordobesas incorpora entre dos y tres personas por mes. Esto significa que, tanto en términos económicos, como en cuanto al tiempo y la calidad, es un Proceso importante en la Organización, sobre el cuál es significativo realizar un seguimiento y control, con el propósito de que mantenga su efectividad.

Aguas Cordobesas trabaja con un Sistema de Gestión por Competencias, dato primordial a tener en cuenta, debido a que esto impacta en el proceso, modificando ciertas etapas en relación con los procesos tradicionales.

En la Primer etapa del Proceso de Reclutamiento, se observa que La Empresa utiliza una solicitud de vacante, que si bien es completa en cuanto a los datos que arroja, el problema se encuentra en que, debido a que las competencias que contempla el modelo de gestión de la Empresa, están acotadas a competencias genéricas, es decir, que no existen competencias específicas definidas para cada perfil del puesto, este dato no se encuentra y esto probablemente incida en todo el proceso, porque quedan excluidas las habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Esto

significa, que se van a evaluar competencias universales, comunes a todos los empleados de la Empresa, pero no se va a tener en cuenta la particularidad del puesto, de las actividades, aquellas competencias necesarias para diferenciarse del resto, aquellas que brindan un desempeño superior. Según lo especificado en el marco teórico, es fundamental que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso, tengan el diccionario de competencias, con sus diferentes niveles.

La solicitud, no contiene tampoco, la indicación del nivel requerido de las competencias genéricas. Es un dato importante, ya que, si bien el Proceso en Aguas Cordobesas, está integrado por varias áreas de la Empresa, es fundamental, que en alguna de las etapas, el área solicitante tenga en cuenta, aunque sea las competencias genéricas, y puedan identificar en qué grado se requiere, para que este dato sea un parámetro tenido en cuenta por quien realiza la selección, para comparar con los resultados de las evaluaciones.

En relación con el Proceso de Reclutamiento, se analiza que si bien Aguas Cordobesas sugiere diferentes canales, por lo general, solo trabajan con dos medios de reclutamiento: Zona Jobs y en ciertas ocasiones utilizan el Diario, pero este con un período de publicación muy acotado: 1 día. A diferencia de lo que establece la teoría, es muy importante detenerse a analizar los medios de reclutamiento a la hora de comenzar con una búsqueda, debido a que, en ciertos casos es posible implementar más de un canal. Esto permite a La Empresa elevar el rendimiento del proceso.

Con respecto a la base de datos, si bien tienen una, y se completa a través de un link que se encuentra en la página principal de la Compañía, esta no se utiliza en ninguna de las etapas del Proceso. Esto es un punto negativo a tener en cuenta, debido a que es una importante fuente de reclutamiento, que permitiría agilizar la etapa de preselección, en algunos casos hasta se podría ahorrar en canales de reclutamiento si la base de datos tuviera los candidatos necesarios para llevar adelante el proceso, también en este caso de reduciría el tiempo de esta etapa, entre otras ventajas.

En contraposición con lo analizado en las Consultoras y Empresas de Córdoba, se observa que en cuanto a la calidad de Reclutamiento por fuente, el porcentaje calculado de Aguas Cordobesas del 10%, aumenta de un 12.5% hasta un 40%. Esto se debe a que, se aplican varios canales de reclutamiento, lo interesante de esto, es

que se utilizan canales de reclutamiento tradicionales y que requieren un costo pero también se utilizan canales gratuitos, que también son efectivos y que sirven de complemento para mejorar el proceso. De esta manera se aumenta tanto la proporción de candidatos / candidatas escogidos para su elección, como la de candidatos / empleados admitidos. Además, se tienen en cuenta, los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas. Y el aumento de la Calidad, debido a que se incorporan por ejemplo redes sociales, actualmente muy utilizadas por el mercado a la hora de buscar ofertas de trabajo.

Otro dato interesante a tener en cuenta es que, en Aguas Cordobesas se trabaja solo mediante un proceso de Reclutamiento reactivo, es decir, que cada proceso de selección se nutre de un proceso de reclutamiento que comienza de cero en cada caso en particular. En cambio, la tendencia en las consultoras y Empresas de Córdoba, es trabajar permanentemente en el Proceso de Reclutamiento a través de un proceso denominado: Proactivo, que permite reclutar mediante canales gratuitos como por ejemplo la pagina Web de la organización, los perfiles más solicitados, con el propósito de mantener la base de datos actualizada y de esta manera a la hora de llevar a cabo un proceso, tener candidatos para suministrar, agilizar el proceso y reducir costos. Esto podría lograrse por ejemplo, implementando un link en la página principal, con el objetivo de que las personas que estén interesadas, puedan postularse en cualquier momento, esto además permitirá solicitar al sistema un reporte que contenga los candidatos postulados, previo a comenzar a utilizar los demás canales de reclutamiento.

En cuanto al costo del proceso de reclutamiento, Aguas Cordobesas invierte entre \$208 y \$957 pesos por Reclutamiento, dependiendo si esté es interno o externo, este valor, incluye el valor hora de los profesionales y el costo del aviso, si bien estos valores pueden variar en relación a lo anteriormente dicho, las consultoras analizadas incluyen este costo en el Precio final del Proceso que ofrecen. Y en el caso de que ofrezcan este servicio de manera independiente los valores se reducen a \$800 pesos aproximadamente. Es decir, el costo de Reclutamiento representa un 40% sobre el costo total del Proceso, en el caso de que se tercerizara solo una etapa del proceso, este podría reducirse en un 0.7%.

A la hora de llevar a cabo un Proceso de Reclutamiento Interno, es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos, resultados de las pruebas de selección, resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento, exámenes de los planes de carrera, verificaciones de las condiciones de ascenso y reemplazo. Debido a que en Aguas Cordobesas el reclutamiento interno es un proceso no muy frecuente debido a que en los dos últimos años el mayor porcentaje de Procesos fue externo, se analiza que no se tienen en cuenta todos los datos mencionados anteriormente, por ejemplo los resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento, índices de ausentismo entre otros. Si bien tienen en cuenta los datos arrojados por las evaluaciones del proceso de selección, es necesario que contemplen estos datos, porque son factores que pueden incidir en el futuro desempeño del postulante.

En cuanto al Proceso de Selección, se observa que en Aguas Cordobesas, este está compuesto por tres entrevistas: ACM, Psicotécnico y la entrevista final. Si bien el ACM, es una técnica eficaz para evaluar competencias, es fundamental que por ejemplo los casos de resolución que se aplican, varíen según la necesidad de cada puesto, para que sea efectivo. Aguas Cordobesas, no posee una adecuada variedad de casos, esto puede estar afectando en la calidad del proceso, en comparación con lo que contemplan los Assessment Center de las diferentes consultoras analizadas y en relación a lo que establece la teoría, mas allá de que en cuanto a etapas y composición del equipo este funcionando óptimamente.

A pesar de que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos es por Competencias, no se observa ninguna otra entrevista que las estudie. Cuando una Empresa decide implementar un Sistema de Gestión por Competencias, lo hace con un fin específico, como se pudo extraer de las entrevistas, son muchos los beneficios ligados a esta implementación. Principalmente se considera que hay cuestiones fundamentales y significativas, que nos lleva a pensar que es importante aportar a la mejora utilización del sistema, ya que si bien en Aguas Cordobesas se implemento, no se alinearon los procesos de manera completa y esto va a influir en que los resultados, por ejemplo de las evaluaciones de desempeño no estén dando los resultados esperados. Estas cuestiones principales mencionadas anteriormente son: aumentar la competitividad de los trabajadores, aumentar la capacidad de respuesta de la Organización al entorno,

que los trabajadores desarrollen un rendimiento superior, gestionar el desempeño de forma eficaz, concentrar los gastos de desarrollo y entrenamiento en competencias que agreguen valor a la Empresa, que sirvan para alcanzar los resultados, etc.

En relación a la entrevista Individual, Psicotécnico, se observa que en términos de tiempo por ejemplo, este difiere en gran proporción, con respecto a lo observado en los Psicotécnicos ofrecidos por las consultoras y los realizados en otras Empresas. Aguas Cordobesas solo invierte 1 hora en esta etapa, siendo en promedio de 2hs 45min.

Además se observa que el Psicotécnico contemplado en el Proceso de Aguas Cordobesas está compuesto solo por una técnica psicométrica y una Proyectiva, este también es un factor que puede estar impactando en la calidad de la entrevista, en comparación con lo analizado en las consultoras y empresas, los psicotécnicos están compuestos en promedio por cuatro instrumentos. Si bien varían según el puesto, no trabajan con Psicotécnicos compuestos por menos de 4 test para puestos de mandos medios. Este es otro factor que puede estar afectando la objetividad del informe.

El potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales debe esperar su confirmación u objeción después de algún tiempo de ejercicio del cargo, ya que no investigan el comportamiento de facto de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos. Si bien Aguas Cordobesas utiliza una entrevista que evalúa competencias: ACM, no contiene ningún otro instrumento que permita contemplar este estudio, con el propósito de hacerlo más efectivo, certero, y válido. En comparación con diferentes Empresas de Córdoba que adoptan este tipo de Modelo de Gestión por Competencias, se observa que existe una tendencia a utilizar una Entrevista Por competencias, orientada a indagar acerca de ellas, y poder llegar a conclusiones que permitan establecer una selección con criterios fundamentados.

El costo total invertido por Aguas Cordobesas en el Proceso de Reclutamiento y Selección es de \$2423.90 pesos, este valor, en comparación con el costo de tercerizar por completo el Proceso, es menor. Si bien el costo de tercerizar depende del puesto, ya que se cobra un porcentaje que varía entre un 80% del sueldo bruto del puesto a seleccionar y un 1.2, en puestos de nivel jerárquico 1 y 2, es posible que el costo

invertido sea similar, por lo tanto en ese caso, la calidad podría aumentar y el tiempo disminuir tercerizando por completo el Proceso.

En cuanto al Tiempo, se observa que en el 100% de las consultoras entrevistadas, el Proceso de Reclutamiento y Selección se lleva a cabo en 2 semanas, tiempo notablemente inferior, en comparación con el Proceso llevado a cabo por Aguas Cordobesas, ese es un factor importante a tener en cuenta, debido a que el tiempo va a impactar en otros factores relacionados con los resultados del proceso, por ejemplo en el tiempo de adaptación de la persona al puesto, en la productividad, entre otros. En relación al tiempo invertido en el Proceso de las Empresa analizadas, se extiende a 3 a 4 semanas, pero la diferencia está en que el proceso contiene mayor cantidad de etapas.

También se detecta, que posiblemente, el costo del proceso de Selección, disminuiría en el caso de que fuera interno, esto es debido a que el Valor Hora de los profesionales internos es de \$19.80. Este es el valor hora de los profesionales que actualmente son los responsables de llevarlo a cabo. En comparación con el Valor Hora del profesional externo que participa del Proceso, que es de \$70 pesos, se deduce que si las etapas del proceso que están a cargo del profesional externo se llevaran a cabo por los profesionales internos, se reduciría el costo por hora un 71.7%.

El costo total invertido en Reclutamiento y Selección de Personal, entre el año 2009 y septiembre del 2010 es de: \$135.738,40, siendo un proceso mixto, si el Proceso hubiese sido interno, el costo invertido en el mismo período de tiempo hubiese sido: \$104.165,60. Es decir que se hubiera ahorrado en costos un 23.3%.

En el caso que se hubiera tercerizado por completo el Proceso, a una consultora que cobre el 80% del sueldo bruto, el dinero invertido en Reclutamiento y selección hubiera sido de \$174.456 (para el cálculo de este valor, se tuvo en cuenta el sueldo bruto de cada persona que ingreso por nivel jerárquico y la variación del sueldo en el año 2010). Si bien la inversión, en relación al costo que efectivamente se llevo a cabo, hubiera aumentado en \$38.718, es decir un 28.5%, el tiempo hubiera disminuido y la calidad del Proceso probablemente hubiera aumentado. Además, se debe tener en cuenta el aumento de la productividad como consecuencia de la incorporación de esa

persona, y en el caso de trabajar de manera interna son 15 días de inactividad en el puesto.

En relación al informe final, entregado por el Profesional externo, se detecta que si bien posee una grilla donde se encuentran las diferentes competencias genéricas con sus respectivos niveles, el profesional que completa el informe, se basa solo en el Psicotécnico para definir el nivel de competencias que tiene cada postulante. Cuando se sabe que para realizar un análisis efectivo de las competencias, es necesario estudiar a la persona desempeñándose en el puesto de trabajo, es decir, poniendo a la persona en un caso similar, real de trabajo.

En relación al análisis de las evaluaciones de desempeño, si bien el resultado Mínimo Aceptable por el Departamento de Recursos Humanos es de 60%, es decir, "Bueno", en las evaluaciones analizadas, no se observan resultados por encima del 81%, este es un parámetro que se debe tener en cuenta, porque el desempeño de las personas está relacionado directamente, con la calidad del Proceso de Selección que se lleva a cabo. Según lo establecido en las entrevistas, el nivel de desempeño medio, no es sobresaliente.

En el caso del índice de Satisfacción del Cliente interno, se observan resultados diferentes. En el año 2009 el índice fue de 68% y en el año 2010 fue de 74%. Si se comparan los dos resultados se puede observar que el índice de satisfacción aumento en un 0.6% de un año al otro, en relación al índice esperado se analiza que, en el 2009 no se llegó al objetivo que era de 70% pero en el segundo año se supero en un 0.4%. Esto refleja que la satisfacción del Cliente interno, solo cumple con el nivel mínimo esperado.

En los resultados de las encuestas se destacan dos aspectos a tener en cuenta, considerados negativos desde el punto de vista de los Clientes. En primer lugar se critica que en varios casos prevalece la estructura de la personalidad por sobre el perfil técnico y en segundo lugar el ingreso de los referidos. En relación a esto, los referidos ingresan sin cumplir por completo con las etapas del proceso de Selección, algo que no conforma a los Clientes Internos, quienes creen que de esta manera se pierde la objetividad del Proceso, y que varias de las personas que ingresan de esta manera no poseen el perfil requerido para cumplir con las requerimientos del puesto.

En cuanto al ausentismo, si bien este puede estar ligado a varias causas, también tiene una estrecha relación con la calidad del Proceso de Selección. En total las personas que se analizan, entre el año 2009 y septiembre del 2010 han estado ausentes por 556 días. Por ausentismo se calcula un costo de \$83.086,08. El índice de ausentismo es de 2.36%, este factor ha de tenerse en cuenta, ya que solo corresponde a una parte del total del personal de La Empresa. En comparación el índice de ausentismo de los años 2009 – 2010 que fue de 3.84%, se observa que el índice de ausentismo de las 56 personas es elevado, ya que representa el 61.6% del índice general. Además se establece que la productividad en el período analizado se redujo a un 97.64%, por la ausencia de las personas seleccionadas en el período estudiado. Más allá de esto, es importante aclarar que no se registran egresos hasta el momento, es decir, que el índice de rotación es nulo.

6.1 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
EDD: En promedio se cumple con el resultado mínimo esperado.	Perfiles de los puestos: no especifican competencias específicas ni niveles de competencias requeridos
ACM: Etapas y Composición del equipo efectivo	Ausentismo: Alto índice de ausentismo
Costo total Invertido en el Proceso: Bajo, no obstante podría reducirse si se optimizan los tiempos	Cantidad de fuentes de reclutamiento: escasa
	Proceso de Reclutamiento: Reactivo (no utilizan base de datos, no hay canales abiertos, comienza de cero en cada caso particular, no es proactivo)
	Calidad del Proceso: no contiene las entrevista necesarias para llevar a cabo una evaluación profunda de los candidatos
	Psicotécnico: no contiene la batería de instrumentos necesaria para ser completo. (En base al criterio de Psicólogos y el análisis externo)

	Índice de Satisfacción del Cliente interno: entre el 32 y el 26% de insatisfacción.
	Tiempo total insumido en el Proceso: 40% mayor que si se tercerizara por completo
	Costo total Invertido: se considera que el énfasis en el ahorro podría estar afectando la calidad del proceso.

Capítulo 7

PROPUESTAS

7. Propuestas

En primer momento, es importante destacar que la propuesta está orientada a satisfacer las necesidades de mejora de la Gestión del Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa, a través del Control de Gestión llevado a cabo por medio de diferentes indicadores que lograron formar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de cada etapa.

Los lineamientos que se incorporan al Proceso, están principalmente vinculados a la estrategia de negocio y a las políticas de Reclutamiento y Selección.

La propuesta diseñada estará determinada por diferentes planes de acción, tendientes a optimizar aquellas falencias detectadas, con el objetivo final de optimizar el Proceso.

Para el desarrollo de la propuesta se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- En 21 meses de análisis, y 56 incorporaciones Aguas Cordobesas invirtió: \$135.738,40.
- Si el Proceso hubiese sido Interno (cómo se plantea en la propuesta) el costo se hubiese sido de \$104.160.00. Es decir, que se reduce en un 23.3%.
- Si se hubiese tercerizado el costo hubiese sido de \$174.756, es decir hubiese aumentado el costo en un 28.5% pero hubiese aumentado la calidad y se hubiese reducido el tiempo.
- Con el Proceso mixto que utilizó Aguas hubieron 1680 días de inactividad de esos 56 puestos, se hubiese reducido a 1120 días si el proceso hubiese sido interno, reduciendo 560 días de inactividad es decir el 33.33%.
- El desempeño de las 56 personas que ingresaron con el proceso mixto de Aguas no superó el 80%. El mal desempeño fue del 20%
- El índice de Insatisfacción del cliente interno, con respecto al proceso fue de 29%.

-
- El índice de ausentismo total es de 3.84%, siendo el 61.6% de ese índice correspondiente a las 56 personas que ingresaron en el período estudiando. Los gastos por ausentismo: \$83.086,08.
 - La productividad de las 56 personas se redujo a un 97.64%, es decir la improductividad es del 2.33%
 - Por invertir en la Propuesta y hacer el proceso interno el costo de los responsables se reduce en un 71.7% (VH profesionales externos vs internos)
 - Se aceleraría el tiempo de adaptación, acelerando el tiempo de incorporación y esto influiría en la productividad.
 - Si se aplicara un Reclutamiento Proactivo, podría ahorrarse en un 100% el costo de los canales de Reclutamiento.
 - Si se tercerizara solo el proceso de reclutamiento se reducirían los costos en un 0.7%
 - Si se optimiza el ACM debería impactar diferente en el Proceso, satisfaciendo las incertidumbres que se analizan por cada puesto.
 - Si se alinea el proceso al Sistema de gestión por Competencias aumentaría la competitividad de los Empleados (aumentando la productividad y mejorando el desempeño), aumentaría la capacidad de respuesta de la Empresa al entorno (aumentando la satisfacción de los clientes), se concentrarían los gastos invertidos en Desarrollo y entrenamiento en competencias que agregan valor a la Organización (haciendo la gestión más efectiva)
 - Si se realiza el Psicotécnico como se plantea en la Propuesta, los resultados sería más efectivos, sin necesidad de aumentar los costos.

7.1 Planes de Acción:

- Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
- Diagrama de Flujo
- Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal
- Tablero de Comando

Para el diseño y elaboración de la Propuesta detallada a continuación, se tienen en cuenta las siguientes variables, que orientan la elaboración del Proceso y los resultados buscados:

1. **Efectividad**: se desarrolla un Proceso **útil**, es decir que este alineado al modelo de gestión, que se nutra de un proceso de reclutamiento efectivo y que evalúe a los candidatos de manera objetiva, elevando los resultados del desempeño futuro, disminuyendo los índices de ausentismo y que identifique el candidato que mejor se adaptará al puesto de trabajo, y **contributivo**, esto significa que contribuya a mejorar la calidad y a aumentar la satisfacción de los clientes internos.
2. **Pro actividad**: que se **adelante a las demandas**, por medio de un proceso de Reclutamiento Proactivo.
3. **Innovación**: Hacer las cosas de siempre de **manera diferente**, con el propósito de facilitar su adopción. Incorporando nuevas etapas que mejoren la calidad del proceso y lo hagan confiable.
4. **Velocidad**: **Optimizar el tiempo** en el que se lleva a cabo el Proceso, para contribuir a la eficiencia en términos de costos y reducir la pérdida de productividad por tiempo inactivo del puesto.

La Propuesta se diseña para que se utilice en casos en donde se produzca una búsqueda para puestos de Colaboradores y Mandos Medios.

A modo de ilustración el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias estará compuesto por las siguientes etapas:

1era Etapa: Apertura de la Vacante

- Construcción de la Solicitud
- Envío de la Solicitud autorizada al Departamento de Recursos Humanos
- Solicitud de Reporte de la Base de Datos al Sistema
- Reunión entre los responsables del Proceso (Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos y colaboradores), representantes del área demandante y el Gerente de Recursos Humanos

2da Etapa: Reclutamiento

- Definición Tipo de Reclutamiento
- Definición Canales y fuentes de Reclutamiento
- Recepción de candidaturas

2da Etapa: Selección

- Preselección de CV
- Entrevista Telefónica
- Entrevista de exploración Inicial
- Entrevista Técnica por Internet
- Formulación 1era parte: Reporte de Devolución
- Entrevista Grupal: ACM
- Formulación 2da parte: Reporte de Devolución
- Entrevista Focalizada Por Competencias: Behavioral Event Interview
- Formulación 3era parte: Reporte de Devolución
- Evaluación Psicológica: Psicotécnico
- Chequeo de antecedentes laborales
- Formulación 4ta parte: Reporte Final
- Entrevista Final: Oferta (con el representante del Área demandante, Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos y Gerente de Recursos Humanos)
- Exámenes Preocupacionales
- Incorporación

- Inducción

Diagrama de Flujo

Se elabora un diagrama de flujo del Proceso, con el propósito de describir gráficamente el nuevo proceso, mediante símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, las relaciones entre las diferentes actividades, y la secuencia del proceso. La idea es que todas las personas involucradas obtengan una visión clara y concisa acerca de las principales actividades que se realizan en él.

El Instructivo de Reclutamiento y Selección estará conformado por los siguientes capítulos:

Descripción

- Objetivos
- Alcance
- Responsables

Desarrollo

- Condiciones generales
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Registros

El Tablero de Comando se elabora de modo que, nos permita medir y controlar el Proceso, comprar los resultados, entenderlos y actuar en consecuencia. A modo de ilustración se describe la composición del mismo:

Tablero de Comando

- Etapa del Proceso
- Definición de la Etapa
- Tiempo en el que debe medirse: Antes – Durante – Después
- Indicador de Medición
- Definición del Indicador
- Inputs: Recursos necesarios para llevar a cabo la medición
- Resultados: Esperado – No esperado
- Resultado Real
- Responsable de medir el indicador
- Plan de acción

7.2. Propuesta: Plan de acción N° 1)

Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias

7.2.1 Objetivos:

- Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, incorporando etapas que permitan mejorar la calidad y alinear el proceso al modelo de gestión, con el propósito de elevar el rendimiento de los empleados, aumentar la competitividad y contemplar las necesidades de la Empresa, de cada puesto en particular y de los clientes internos al momento de cubrir una vacante.
- Reducir los costos totales del Proceso, optimizando cada etapa y reduciendo el tiempo total invertido, con el propósito de hacerlo más eficiente.

7.2.2 Responsables:

- Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos
- Lic. En Administración de Empresas

7.2.3 Tiempo total: Rediseño del Proceso

- 9 meses

7.2.4 Costo Total Nuevo Proceso:

- \$1860,00

7.2.5 Planificación del Proceso de Reclutamiento y Selección

PLANIFICACIÓN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS																					
ETAPAS	RESPONSABLES	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
		DÍAS																			
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1) Apertura de Vacante	Referente del área solicitante																				
1.1) Construcción de la Solicitud	Referente del área solicitante																				
1.2) Envío de la Solicitud autorizada al departamento de Recursos Humanos	Referente del área solicitante																				
1.3) Solicitud al sistema del Reporte de la Base de Datos	Jefe de Desarrollo																				
1.4) Reunión: Perfil del puesto, condiciones de búsqueda	Gerente de RRHH, Jefe de Desarrollo y Referente																				
2) Reclutamiento	Jefe de Desarrollo y Lic. Adm de Empresas																				
2.1) Definición tipo de Reclutamiento	Jefe de Desarrollo																				
2.2) Definición Canales y Fuentes de Reclutamiento	Jefe de Desarrollo																				
2.3) Puesta en Marcha y recepción de candidaturas	Lic Adm de Empresas																				
3) Selección	Jefe de Desarrollo y Lic. En Adm de Empresas																				
3.1) Preselección Cvs	Lic en Administración																				
3.2) Entrevista Telefónica	Lic en Administración																				
3.3) Entrevista de Exploración Inicial	Lic en Administración																				
3.4) Entrevista Técnica por Internet	Lic en Administración y Referente del área																				
3.5) Construcción 1era parte del Informe	Lic en Administración																				
3.6) Entrevista Grupal: ACM	Jefe de Desarrollo, Lic en Administración y Referentes																				
3.7) Construcción 2da parte del Informe	Jefe de Desarrollo																				
3.8) Entrevista Focalizada: BEI	Jefe de Desarrollo																				
3.9) Construcción 3era parte del Informe	Jefe de Desarrollo																				
3.10) Psicotécnico	Jefe de Desarrollo																				
3.11) Chequeo referencias laborales	Lic en Administración																				
3.12) Construcción 4ta parte Informe	Jefe de Desarrollo																				
3.13) Entrevista Final: Oferta Laboral	Gerente de Recursos Humanos, Referente, Jefe de Desarrollo y Lic en administración																				
3.14) Exámenes Preocupacionales	Médicos Laborales																				
4) Incorporación	Departamento RRHH																				
5) Inducción	Departamento RRHH																				

7.2.6 Descripción de Cada Etapa del Proceso de Reclutamiento y Selección:

1.) Apertura de la Vacante

En primer lugar, antes de comenzar a definir cada etapa del Proceso, se considera importante aclarar, que previo a esta fase, se debe conocer la Planificación estratégica de Recursos Humanos estimada. Para esto, el responsable del Proceso (Jefe de desarrollo de Recursos Humanos) solicita un reporte al Sistema.

Este reporte es un documento al que van a tener acceso todas las áreas que componen la Empresa, en donde se van a cargar las búsquedas mensuales estimadas con un tiempo de anticipación de 15 días anteriores a la construcción de la Solicitud de personal. De esta manera el área de Recursos Humanos podrá anticiparse a las búsquedas.

1.1) Construcción de la Solicitud de Cobertura de la Vacante

La solicitud se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir. En cuanto a los ítems que debe contener, se van a conservar los actualmente utilizados, pero se incorpora un módulo destinado a la especificación de las competencias requeridas para el perfil solicitado.

El propósito de esto, es familiarizar a los clientes internos con respecto al concepto de competencias, conocer las que consideran importantes para el puesto y el nivel requerido, más allá de que esta información se encuentre en el Perfil de Puestos.

Luego en la reunión se cotejarán los datos y se analizarán los criterios tomados en cuenta para terminar de definir el Perfil solicitado por el área.

Competencias Genéricas:	Nivel Requerido para el Puesto:			
	A	B	C	D
Competencias Específicas:	Nivel Requerido para el Puesto:			
	A	B	C	D

1.2) Envío de la solicitud Autorizada al Departamento de Recursos Humanos

Una vez completa la Solicitud de Personal, el referente del área solicitante deberá autorizarla, para esto deberá enviar un mail con el archivo adjunto al Gerente de Recursos Humanos, al Jefe de Desarrollo y auditoría y al Gerente del área para la cuál se requiere cubrir el puesto. Junto con la solicitud deberá especificarse la justificación de la necesidad de personal.

Una vez autorizada la Solicitud, el referente deberá cargarla al sistema, al documento “Búsquedas Mensuales” y en el mismo momento enviar un correo electrónico con la solicitud adjunta al Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, quién será el encargado de poner en conocimiento a los demás colaboradores del área que serán parte del Proceso de búsqueda. A diferencia del Proceso anterior, el referente del área, será el encargado de hacerla autorizar, con el propósito de que al Jefe de Desarrollo le llegue directamente la orden de pedido resuelta y de esta manera acelerar la etapa.

1.3) Solicitud Reporte Base de Datos

En esta etapa del Proceso, el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, solicitará al Sistema, un reporte que contiene el resumen de la Base de Datos, con los CV de los candidatos postulados durante el período de tiempo que el considere pertinente y también, un reporte a la base de datos interna, que contiene los CV de los candidatos referidos.

El propósito de esta etapa es que, previo a la reunión con el Gerente de Recursos Humanos y el referente del área solicitante, el Jefe de Desarrollo conozca si existen candidatos posibles para cubrir el puesto, y en el caso de que esto sea afirmativo, reducir el tiempo y limitar los canales de Reclutamiento, acelerando el Proceso y disminuyendo los costos derivados de esta fase.

1.4) Reunión: Condiciones de la Búsqueda

En esta etapa, el Jefe de Desarrollo acordará con el Referente del área solicitante y el Gerente de Recursos Humanos, la modalidad del Reclutamiento, es decir, si este se llevará a cabo de manera interna, externa o mixta.

En esta fase es importante conocer la opinión del referente del área con respecto a la calidad de los Recursos Humanos con los que cuenta para cubrir la vacante de manera interna. En el caso de que así se considere pertinente, los referentes deberán justificar la decisión y haber previamente chequeado los requerimientos básicos necesarios para que se pueda llevar adelante, por ejemplo que tenga una antigüedad mayor o igual a un año.

El jefe de Desarrollo será el encargado de analizar si es conveniente o no, teniendo en cuenta la información pasada del posible candidato, es decir los resultados de las Evaluaciones de desempeño, capacitaciones, índice de ausentismo entre otras. Las personas encargadas de tomar la decisión final en cuanto a las condiciones en las que se llevará a cabo la búsqueda, serán el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos. Una vez concluida la reunión se formalizará por medio del llenado de la Planilla de Selección, firmada por las personas que concurrieron a la reunión.

Luego el Jefe de Desarrollo, antes de poner en marcha la búsqueda deberá revisar con los colaboradores del Proceso los siguientes documentos:

- Descripción de Puestos
- Perfil Técnico y Cultural
- Manual de Competencias Genéricas y Específicas

2) Reclutamiento

2.1) Definición Tipo de Reclutamiento

- **Búsqueda Interna:**

En el caso de que el reclutamiento sea interno, se enviará la Planilla de lanzamiento de Búsqueda Interna vía correo electrónico y por carteleras. En el caso de que la búsqueda sea interna abierta se le dará conocimiento a todo el personal que clasifique para cubrir la vacante, y en el caso de que sea segmentada se le dará conocimiento solo al conjunto de personas que se encuentren en el segmento definido.

Las personas interesadas tendrán solo 7 días hábiles para postularse, enviando su CV por correo electrónico, con copia al Gerente y supervisor de su Área. En ningún caso el Gerente y Supervisor podrán oponerse a la candidatura en esta instancia, debido a que en la etapa anterior "Reunión: Condiciones de Búsqueda" deberían haberlo manifestado con la correspondiente justificación.

- **Búsqueda Externa:**

Con el propósito de aumentar la probabilidad de éxito en esta etapa del proceso, y ante el resultado negativo producto del control de ciertos indicadores, se plantea la incorporación de canales de reclutamiento que tienen la particularidad de brindar oportunidades de mejora tanto a nivel económico, porque se reducen los costos, en el tiempo porque se intenta incorporar la variable anticipación con la transformación a un reclutamiento Proactivo y también por ejemplo en cuanto a la calidad del reclutamiento por fuente.

En primer lugar, se analizó que Aguas Cordobesas solo se maneja con el Diario y Zona Jobs para todas las búsquedas, más allá del nivel jerárquico. Esto se debe a que confían en las dos fuentes, dieron buenos resultados y por ejemplo zona Jobs presenta una facilidad y eficiencia en cuanto a su operatividad, que conforma a La Empresa. Más allá de esto, se considera que para puestos de Colaboradores y Mandos Medios, no siempre hace falta invertir en el costo del Diario, es uno de los canales que maneja los costos más elevados y hay otras fuentes tan eficientes como esta.

Un método que utilice modernas herramientas y técnicas de reclutamiento, va a dar como resultado una mejora sustancial en la relación candidatos postulados/ candidatos convocados y candidatos convocados / candidatos efectivos, es decir un impacto positivo a mediano plazo, aumentando los resultados del indicador Calidad de Reclutamiento por Fuente.

Además de esto, se propone establecer un Proceso Proactivo, esto significa que se lleva a cabo permanentemente para anticiparse, más allá de que no existan búsquedas planificadas, por medio de una base de datos activa, que se deberá controlar periódicamente. Esta propuesta se genera, más allá de que las búsquedas frecuentes son de puestos de “fácil” convocatoria, se considera importante, ya que siempre se pierde tiempo comenzando de cero el proceso.

Por último, se incorporan canales modernos, gratuitos, muy utilizados por las consultoras y demás empresas, que permiten llegar a una gran cantidad de personas: Redes sociales.

Canales de Reclutamiento:

- Base de Datos:

Se propone utilizar la base de datos que existe actualmente en la Empresa pero, realizando un control frecuente, cada quince días, con el propósito de conocer los perfiles, saber con que postulantes se cuenta, y de esta manera anticiparse a las futuras búsquedas. Además se propone incorporar una base de datos interna, para que todas las personas que trabajan en la Empresa tengan acceso y puedan postular a los Referidos.

La idea es que el Área de Recursos Humanos pueda solicitar al sistema un Reporte antes de la reunión en donde se coordinan las condiciones de la búsqueda, y que este reporte sirva de insumo para acelerar esta etapa, en el caso de que el Reporte contenga posibles candidatos, evitar utilizar ciertos canales de reclutamiento, y poder de esta manera reducir los costos y acelerar el tiempo previsto para esta fase.

Esta base de datos se va a completar, en primer lugar por medio del link que se encuentra en la página principal de la Empresa, en segundo lugar por medio de las

Redes Sociales, creadas para este fin, donde también las personas interesadas podrán cargar su CV.

- Redes Sociales – Sitios Web:

Esta fuente de reclutamiento tiene varias ventajas. En primer lugar es una canal innovador, una fuente que atrae a muchas personas, y que se utiliza cada vez con más frecuencia. El Mercado de Recursos Humanos utiliza esta fuente de manera habitual, en Empresas y en mayor porcentaje en las Consultoras.

Entre otras de las ventajas, las redes sociales son gratuitas y nos permiten mantener esos canales abiertos, con el propósito de contribuir a la proactividad, y poder de esa manera mantener actualizada la base de datos.

Las páginas Web ofrecen bases de datos con CV de posibles candidatos, dependiendo la página variará la calidad de candidatos y tendiendo en claro eso, se podrá acceder a la más conveniente dependiendo el puesto y el perfil solicitado. Entre ellos podemos mencionar: Facebook, Twitter, Linked in, Bumeran, Compu trabajo, Execuzone, Páginas de Diario Virtuales, Trabajando.com, Empleos Clarín, Xing, entre otras.

Los sitios laborales en Internet, son bolsas de trabajo, cuyo objetivo principal es brindar la posibilidad de encontrar empleo a postulantes y ayudar a las empresas a encontrar a la persona adecuada frente a una búsqueda, con un método fácil, económico, rápido etc. Además La Empresa puede obtener información segmentada por género, edad, nivel de educación, etc. La extensión de este servicio a otros países permite acceder a una base de datos regional. Los tiempos de respuestas son más cortos, los tiempos de postulación también y por último, no se requiere personal para recibir postulaciones.

- Fuentes de Referencia Externa :

Esta es otra fuente de reclutamiento, que permite por ejemplo a través de las Universidades, obtener información sobre posibles candidatos. Además de las Universidades otras fuentes pueden ser Institutos técnicos, Asociaciones Profesionales, Sindicatos etc. Estos canales, brindan información por ejemplo, con

respecto a los alumnos que tienen las mejores calificaciones y perfiles para acceder a Prácticas Profesionales o Pasantías.

- Radio:

Este es un canal utilizado con menos frecuencia, pero se propone debido a que entre las ventajas que ofrece podemos mencionar por ejemplo que llega a una vasta audiencia y son de rápida respuesta. Varias de las Empresas analizadas, por ejemplo Tarjeta Naranja, utilizan este canal, y manifiestan una gran satisfacción con las ventajas que ofrece. Este canal, se propone para puestos particulares, sobre todo, teniendo en cuenta el espacio geográfico, los barrios etc, hacia donde se va a dirigir la búsqueda.

2.3) Puesta en Marcha y Recepción de Candidaturas:

En esta etapa se comienza con la postulación de la oferta de trabajo propiamente dicha, se contacta con los diferentes canales seleccionados y se postula la oferta.

Es importante aclarar, que el formato de artículos que utiliza Aguas Cordobesas es apropiado, ya que entre otras características es claro, conciso, preciso en cuanto al tipo de actividades que contiene el puesto, especifica los requisitos excluyentes, contiene las competencias genéricas requeridas, etc. Es decir, que se mantiene el mismo.

3) Selección

3.1) Preselección de Cv

En esta etapa, que estará a diferencia del Proceso anterior, a cargo solo de una persona, se llevará a cabo la preselección de CV.

Si bien el responsable seleccionado para esta fase, anteriormente se encargaba de esta etapa y conoce como hacerlo, es importante recordar algunos de los pasos que deben ser contemplados para acelerar la lectura, y hacerlo de una manera correcta:

- Aspectos Estructurales: Edad, sexo requerido, estudios etc.

- Aspectos Funcionales: dónde trabajo, qué experiencia tiene, rotación, movilidad laboral, etc.
- Coherencia en la historia Laboral: continuidad cronológica.
- Lógica en la dirección laboral: pases horizontales y verticales.

3.2) Entrevista Telefónica:

Luego de leer atentamente los antecedentes aplicando las sugerencias anteriormente mencionadas, se realiza al igual que en el Proceso anterior, una entrevista telefónica, con el objetivo de chequear cuestiones del CV, analizar la disponibilidad horaria y citar a la Entrevista de exploración Inicial. Es importante en esta etapa verificar si el postulante fue entrevistado con anterioridad, insistir cuando no sea fácil conseguir la comunicación, mantener siempre la formalidad a la hora de citar, chequear la disponibilidad horaria para concurrir a la próxima entrevista, tener en claro exactamente la información que puede darse y la que no, registrar los llamados para luego armar la planificación, comprometer a los candidatos a ser puntuales y no faltar a la entrevista, ser amable, investigar si la persona está actualmente participando de algún Proceso de Selección, etc.

Esta entrevista mantiene su propósito: Conocer lo más posible acerca del postulante antes de convocarlo, ya que no es conveniente que durante el proceso surja alguna información que influya de manera negativa y que no fue considerada debidamente.

3.4) Entrevista de Exploración Inicial

Para esta etapa del Proceso, será fundamental contar con dos herramientas: El Perfil Cultural y Por competencias y la descripción de Puestos correspondiente. El responsable de esta etapa no solo debe contar con estos dos elementos, sino también conocerlos en profundidad, saber exactamente el perfil que se está buscando y por supuesto, conocer el CV de los candidatos para que de esta manera no queden dudas una vez finalizada la entrevista.

Dependiendo el Tipo de Evaluación y conceptos Evaluados, las entrevistas se enfocarán en diferentes aspectos a evaluar, ya sean competencias, Personalidad, Potencial o Conocimientos.

La idea del Proceso Propuesto, es que estas variables se estudien por completo, en las diferentes fases.

La entrevista de exploración inicial, es una entrevista corta, que anteriormente no se llevaba a cabo, pero que en base a nuestra opinión, se considera importante, ya que nos permite conocer a los candidatos, chequear inicialmente aspectos técnicos, analizar la motivación de las personas, indagar sobre sus pretensiones económicas, intereses, expectativas con respecto al puesto, presencia, etc. Y fundamentalmente, analizar sus conocimientos con respecto al Puesto para el que se postulo. Permite una evaluación anticipada de conocimientos y experiencias, lo que significa un aporte muy importante en la etapa de Selección.

De esta manera, sin requerir demasiado tiempo ni costos, se puede estudiar a los candidatos y comenzar a filtrar, para que a la siguiente entrevista que es grupal: ACM, los candidatos convocados sean seleccionados con un criterio más objetivo y un juicio previo sobre ellos.

Los conocimientos son imprescindibles, sin ellos no sería posible desempeñarse en el puesto de trabajo, es un punto que merece ser chequeado antes de continuar, más allá de que sean las competencias las que van a determinar un desempeño superior no se puede prescindir de la evaluación anterior.

El responsable escogido para llevar adelante esta entrevista, debe ser preparado para esto. Entre algunos de los conceptos claves a tener en cuenta definimos los siguientes:

- Prepararse para llevar a cabo la entrevista, con los elementos anteriormente especificados y estudiando el CV de los preseleccionados
- Utilizar el tiempo estimado para la Entrevista
- Prepara un ambiente apropiado
- Tener bien en claro los objetivos
- Considerar como se siente el postulante, es importante saber manejar las situación en el caso de que por ejemplo en entrevistado ese nervioso, no pueda contestar con claridad las preguntas, etc.
- Obtener la verdad de los hechos y la mayor cantidad de información posible: esta es una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta. Es necesario

estar preparado para atravesar las defensas y conseguir indagar sobre los hechos poco claros, omitidos o agregados.

- Establecer una distancia óptima con el entrevistado, dejar en claro los pasos a seguir
- Y finalmente, y muy importante también explorar la motivación de las personas con respecto al puesto del que se le esta hablando, con respecto a la Empresa, etc. antes del cierre.

3.5) Entrevista Técnica por Internet

La Entrevista técnica es una etapa del Proceso que se llevará a cabo solo en casos particulares, dependiendo el puesto a cubrir, dependiendo también si los referentes lo consideran pertinente.

En el caso de que sea necesario, el responsable de gestionarla trabajará en equipo con un referente del área que tenga el conocimiento necesario para poder llevar adelante juntos, el diseño de una entrevista técnica, que se enviará vía mail a los postulantes que avanzaron en la etapa anterior.

Esta entrevista tiene como propósito estudiar en detalle los conocimientos específicos que tiene la persona con respecto al tipo de actividades que deberá llevar a cabo.

Por una cuestión de practicidad, y teniendo en cuenta que lo que específicamente analiza esta entrevistas es la parte técnica del perfil, se considera que no es necesario que el contacto sea cara a cara.

La propuesta es diseñar un caso a resolver, por ejemplo la utilización de algún software de gestión, que será enviado por mail con un día de anticipación, previo aviso a los candidatos, para que lo completen en un tiempo determinado y lo envíen nuevamente a la Empresa vía mail. De esta manera los costos se reducen porque no se requiere de una persona que esté durante el tiempo estimado para resolver el caso.

3.6) Elaboración 1era parte Informe

En esta etapa, el responsable de llevarla a cabo, deberá completar la primera parte del Informe de Devolución sobre los candidatos que avanzan. Este Informe estará

compuesto por 4 etapas. La primera que contiene información con respecto a los resultados de la Entrevista de exploración Inicial y sobre los resultados de la Entrevista Técnica. El propósito de esta etapa es que el responsable de la fase siguiente, cuente con un resumen de las características evaluadas hasta el momento y conozca en principio a los postulantes con los que se trabajará en el ACM.

A diferencia del Proceso anterior, donde la devolución era oral, y solo se elaborara un informe en la etapa de la evaluación Psicológica, lo que se intenta, es que no se pierda de vista ningún dato estudiado, que los responsables tengan información clara, precisa y previa de los candidatos que van a someterse a su evaluación, y que principalmente, se manejen mayor cantidad de datos a la hora de elaborar el informe final, que el criterio sea más objetivo, que se abarquen más cuestiones no solo las psicológicas a la hora de elaborar los fundamentos, es decir, que forme parte también, el análisis de los conocimientos, competencias, potencial, y personalidad. De esta manera se trata de atender a las disconformidades de los Clientes Internos.

El formato del Informe se expone en la descripción de la Etapa: "Informe Final", anterior a la Entrevista con el Cliente Interno.

3.6) *Assessment Center Method (ACM)*

Esta etapa del Proceso, se efectúa actualmente, se considera importante y útil por lo tanto se sugiere que permanezca en el Proceso.

Si bien se dejó sentado en el diagnóstico que la composición del ACM y los roles que debe tomar cada persona durante la Entrevista son correctos, se sugiere en el rediseño de esta etapa, que los problemas a resolver, sean variados y diferentes, según el Puesto las Competencias requeridas para el mismo. Se propone diseñar ejercicios adecuados a las circunstancias y a los objetivos planteados, la idea es que cada caso se adapte a la situación real del entorno del puesto de trabajo.

El propósito del ACM es exponer a los candidatos a resolver casos relacionados con su área de actuación profesional, ellos deberán tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.

Siendo el Propósito evaluar competencias y comportamientos individuales, sin una correcta elaboración de los casos, el método solo va a servir, cuando los casos a

resolver con los que cuenta la Empresa, coincidan con las competencias del perfil evaluado

Se sugieren los siguientes tipos de casos:

- Juegos de Negocios: por ejemplo, el grupo de participantes compite entre sí en una situación de “Toma de decisiones” complejas.
- Discusiones en Grupo: por ejemplo, el grupo de participantes debe resolver diferentes situaciones problemáticas que se les presentan y llegar a una conclusión en equipo, con el objetivo de evaluar la competencias: “Trabajo en equipo”.
- Ejercicios para su análisis
- Ejercicios de presentación: por ejemplo para indagar sobre la competencia: Comunicación, Habilidad Verbal.

Teniendo en cuenta que Aguas Cordobesas trabaja bajo un Sistema de Gestión por Competencias, se tomará el diccionario de competencias creado por la Empresa, para la elaboración de los casos a resolver.

Al finalizar el ACM se podrán comparar los comportamientos observados durante toda la dinámica, con los comportamientos definidos para cada nivel de competencias.

3.7) Elaboración 2da parte del Informe de devolución sobre el Candidato:

Como se menciona anteriormente, el propósito de este informe es además de contar con una síntesis clara y objetiva del avance de cada candidato evaluado, estructurar la información de una manera más adecuada a los intereses de la Organización y específicamente a los intereses de los clientes internos, y finalmente porque facilita la comparación de los resultados de cada persona.

El informe completo se expone en la etapa: “Informe Final” anterior a la última Entrevista con el cliente interno.

3.8) Entrevista Focalizada: Behavioral Event Interview (BEI)

Luego de la aplicación del ACM y la elaboración de la segunda parte del informe, se sugiere incorporar al Proceso utilizado anteriormente, la entrevista Behavioral Event Interview.

Uno de los propósitos por los cuáles se decide añadirla, es principalmente para analizar recurrencias en los comportamiento de los candidatos evaluados, y de esta manera siguiendo el lineamiento del Sistema de Gestión, evaluar las Competencias individualmente, mediante otro procedimiento, y poder contar con más instrumentos a la hora de tomar las decisiones finales.

Se ubica en esta instancia del Proceso, y no anterior al ACM, debido a que como es una entrevista que se toma individualmente, en esta fase del Proceso la cantidad de Candidatos a evaluar será menor, ya que se hubo una selección previa luego del paso de los candidatos por el ACM, entonces la suma de horas que se utilizan para esta etapa será menor al igual que el costo.

La entrevista BEI, es una entrevista específica para evaluar competencias, es más profunda y completa. Su objetivo es obtener descripciones conductuales lo más detalladas que sea posible, a fin de que revelen cómo la persona se desempeña en su trabajo. El entrevistador formula preguntas con el propósito de conducir al entrevistado a brindar "Historias Cortas" sobre situaciones crítica. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales.

El propósito principal es evaluar indicadores conductuales de comportamientos futuros, a través de la apreciación de incidentes críticos suscitados en el pasado.

Antes de comenzar con la entrevista BEI, el entrevistador debe contar con los siguientes instrumentos:

- Nombre y definición de cada Competencia Dominante
- La definición de cada grado o nivel y el requerido para el Perfil evaluado
- Incidentes críticos propios de puesto a cubrir con sus respectivos indicadores conductuales

El cuestionamiento se efectúa a través de preguntas abiertas, que demandan al entrevistado un discurso explicativo para cada uno de los Flashbacks (vueltas al pasado). El éxito de las respuestas dependerá de la capacidad de los candidatos para

captar la competencia que se está evaluando y responder concordantemente. Si en candidato no puede responder las preguntas basándose en su experiencia pasada, entonces se deberá reformular la pregunta a situaciones hipotéticas.

La entrevista estará compuesta por tres pasos:

1	Exploración, Experiencia y Formación del Candidato	
	En esta primera etapa el Entrevistador deberá explicar el propósito y formato de la entrevista e iniciar la exploración acerca de las experiencias laborales del entrevistado, Expectativas, Carrera Profesional, etc.	
2	Responsabilidades en su Trabajo Actual	
	El Entrevistador deberá lograr que el candidato describa sus responsabilidades y tareas laborales más importantes. Entre las preguntas que deben hacerse a modo de ejemplo se sugieren las siguientes: personas a cargo, a quién reporta su puesto, tareas y responsabilidades más importantes, etc	
2	Eventos Conductuales	
	Solicitar al candidato que describa en detalle, cinco o seis de las situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres "puntos relevantes" o éxitos importantes y dos o tres "puntos irrelevantes" o situaciones de no éxito.	
	<p>Se sugiere tener en cuenta la estructura Star *</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntar sobre incidentes críticos sobresalientes (positivos y negativos) en su carrera laboral. - Preparar preguntas focalizadas acerca de las competencias a evaluar
3	Características para desempeñarse en el Puesto Actual	
	Solicitar al entrevistado que describa lo que una persona necesitaría para desempeñarse eficientemente en el puesto para el que es evaluado. Se debe incentivar al candidato al diálogo, preguntándole acerca de las características necesarias para ocupar su puesto actual, es decir, en su opinión como debería ser la persona que ocupe su puesto, y la persona que ocupe el puesto para el que es evaluado.	

* *STAR*: Metodología que permite profundizar en las preguntas. Se Indaga sobre cuatro aspectos:

- Situación: ¿Qué pasó? ¿Cómo Sucedió?
- Responsables: ¿Quiénes Intervinieron?
- Tarea: ¿Cuál era su Papel?
- Acción: ¿Qué hizo usted?
- Resultado: ¿Qué resultado Produjo?

Una vez finalizada la entrevista BEI, será de mayor importancia analizar los resultados obtenidos durante cada una de las etapas. Una vez recolectados los Comportamientos observados, deberán ser comparados con los requerimientos según la definición de competencias. Para ello se utiliza el diccionario de competencias de la Empresa, la asignación de grados o niveles al puesto y los comportamientos esperados.

3.9) Construcción Tercera Parte del Informe:

La tercera parte del informe, contemplará las competencias analizadas en la entrevista BEI, los grados o niveles requeridos para ese puesto, los Comportamientos o Incidentes Críticos Positivos y los Comportamientos o Incidentes Críticos Negativos. Al igual que en las etapas anteriores referidas al informe, se expondrá el modelo de Informe final en la etapa Previa a la última evaluación a cargo del Cliente Interno.

3.10) Evaluación Psicológica: Psicotécnico

Con el Propósito de mejorar la Calidad de la entrevista Psicológica, se propone en primer lugar extender el tiempo de duración de la misma y ofrecer una batería de instrumentos de análisis más completa.

Es importante aclarar que más allá de que las entrevistas Psicológicas en todos los casos deberán ser administradas por profesionales con experiencia en la aplicación de test con propósitos laborales, es importante que como futuros Licenciados en Recursos Humanos, y demás especialistas en el área Laboral de las Empresas, conozcamos en profundidad esta fase del Proceso, cada Test que se planifique

aplicar, para poder controlar que exista validez entre las técnicas a aplicar y los criterios pertinentes de los Puestos a seleccionar.

Sin embargo, debido a que se trata de una disciplina dentro de la Psicología cuya profundidad merece ser valorada por profesionales preparados para ello, sólo se sugiere utilizar una mayor cantidad de Test Proyectivos y Psicométricos, y extender el tiempo de la Entrevista con el Propósito de que pueda llevarse a cabo en los tiempos requeridos.

Entre algunos de los Test utilizados por las Empresas y las Consultoras analizadas, se encontraron: Test de Phillipson, de tipo tradicional, Test de Zulliger, Test de Reaven, Dominos, MBTI, láminas de Colores, etc.

No es el propósito de este trabajo hacer un análisis exhaustivo de las técnicas utilizadas para la realización de las evaluaciones Psicológicas, pero sí se considera importante aclarar, que las evaluaciones Psicológicas en el Proceso de Selección Rediseñado, tendrán como único propósito indagar acerca de la persona con fines laborales, no terapéuticos.

Además, no tendrán carácter decisivo sino, por el contrario, serán un elemento de juicio adicional en el conjunto de Evaluaciones contempladas para el Proceso, con excepción de aquellos casos en los que se detecten casos patológicos graves que presuman que la persona evaluada no está en condiciones de ocupar el puesto para el que está siendo evaluada.

3.11) *Chequeo Referencias Laborales*

Esta etapa del Proceso contiene las mismas características que en el Proceso anterior, con la diferencia de que los resultados se incluyen al Informe Final, con el propósito de que el Cliente Interno tenga conocimiento de la información de cada etapa del Proceso.

3.12) Construcción cuarta parte del Informe

El Informe Final, estará compuesto por 4 módulos. El propósito de este Informe es que el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos y el Lic. en Administración encargado de colaborar en el Proceso, puedan estructurar la información de una manera adecuada y de esta manera facilitar la comparación entre los candidatos.

El Informe es propiedad del Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, en ninguna etapa del Proceso se le otorgara al Cliente Interno, pero sí servirá de evidencia en la reunión Previa a la Entrevista Final, para poder explicar los Pro y los Contra de cada Candidato, y mostrar los resultados de las Resultados que considere pertinentes.

A continuación se describe cada Módulo con su contenido:

- 1er Módulo:

Síntesis Entrevista de Exploración Inicial

Síntesis Entrevista Técnica

- 2do Módulo:

Síntesis Entrevista Grupal: ACM

- 3er Módulo:

Síntesis Entrevista Focalizada: BEI

- 4to Módulo:

Síntesis Entrevista Psicológica

Chequeo Referencias Laborales

1er Módulo)

<i>Síntesis: Entrevista De Exploración Inicial</i>				
<i>Aspectos Evaluados</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Responsable</i>	<i>Hora</i>	<i>Fecha</i>
Estudios Formales y Otros:				
Historia Laboral:				
Experiencia:				
Remuneración Actual:				
Remuneración Pretendida:				
Apariencia Exterior:				
Habilidades Comunicacionales:				
Relaciones Interpersonales:				
Expectativas con respecto al Puesto:				
Motivación:				
Disponibilidad Horaria:				
Observaciones :				
<i>Síntesis: Entrevista Técnica</i>				
Resultados:				
Observaciones :				

4to Módulo)

INFORME: 4TA PARTE	Síntesis: Entrevista Psicológica	
	Puesto:	
	Avanza / No / Otro Puesto	
	Postulante Evaluado	
	Test Aplicado	
	Resultados	
	Observaciones	
	Test Aplicado	
	Resultados	
	Observaciones	
	Chequeo Referencias Laborales	
	Comentarios:	

3.13) Entrevista Final: Oferta Laboral

En esta Etapa el Cliente Interno y el Gerente de Recursos Humanos, entrevistarán a los tres últimos candidatos, se harán preguntas abiertas con el propósito de chequear cuestiones que hayan quedado pendientes, ellos mismo evaluarán el Perfil, y se formalizará la oferta. Se sugiere ser honestos, no crear falsas expectativas y detallar todas las formas mediante las cuales el empleado será compensado.

Las Sigüientes etapas: 3.14) *Exámenes Preocupacionales*, 4): *Incorporación* y 5) *Inducción*, no se verán modificadas.

7.2.7 Perfil de los Responsables del Proceso o Futuros Responsables

Al momento de definir quiénes serían los responsables del Proceso, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Educación
- Capacitación
- Entrenamiento

La formación que recibe un Psicólogo actualmente no lo habilita para ser un experto en una Organización, tendrá que complementar o adquirir esa formación. Su habilidad se refiere al conocimiento de las personas, cada especialista que encare el proceso de selección tiende que acentuar diferentes aspectos. Los Administradores de empresas tienen formación empresarial, y acentuarán las características del puesto y/o las destrezas que deben poseer los candidatos. Los Licenciados en Recursos Humanos tienen formación humanística y empresarial, y acentuarán características de las personas y también del puesto, pero no podrán aplicar test psicológicos. Las diferentes formaciones son necesarias para hacer frente al proceso. El trabajo en equipo puede resultar muy favorable y complementario. El equipo que se propone es en base a las posibilidades que existen en la Organización.

Será encarado por un equipo de profesionales de diferentes especialidades, una misma persona realizará diferentes tareas y delegará otras.

Temas como trabajo en equipo, metodología y técnicas para el mejoramiento de los procesos, estudio de casos, experiencias con procesos similares en otras organizaciones, liderazgo, comunicación asertiva, desarrollo de habilidades y competencias específicas para la realización de las actividades propias de cada proceso, son temas fundamentales a tener en cuenta en la formación de los responsables.

Además, esta información es útil en el caso en el que por cuestiones ajenas a la voluntad de las partes, los responsables no puedan llevar a cabo las actividades que demanda el proceso, y se tuviera que seleccionar a otro equipo para que se haga cargo.

7.2.8 Presupuesto:

En primer momento solo se exponen los costos totales de las diferentes fases, el costo total del nuevo proceso y el costo total del proceso anterior. Al finalizar la descripción de cada etapa de la Propuesta se detallan los costos de cada actividad y se expone el costo total de la propuesta con el retorno de la inversión.

Total Reclutamiento	\$ 418,00
Total Selección	\$ 1.046,10
Total Inducción	\$396
TOTAL PROCESO NUEVO	\$ 1860,10
TOTAL PROCESO ANTERIOR	\$ 2423,90

7.2.8 Diagrama:



7.3. Propuesta: Plan de Acción N° 2)

Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal Por Competencias: Cobertura de Vacantes

7.3.1 Objetivo:

- Elaborar un Instructivo de Procedimiento, detallando cada etapa del Proceso, manteniendo el Formato anterior, pero alineándolo al nuevo Proceso, con el propósito de facilitar su comprensión y que su materialización pueda ejecutarse en el corto o mediano plazo.

7.3.2 Responsables:

Autorización:

- Gerente de Recursos Humanos

Implementación:

- Jefe de Desarrollo

7.3.3 Tiempo:

- 30 días

7.3.4 Costo de Elaboración:

- \$1000

A continuación se desarrolla el Instructivo de Reclutamiento y Selección de Personal Por Competencias, para su elaboración se modificaron solo las etapas que se rediseñaron en el Nuevo Proceso.

7.3.5 Descripción Instructivo



INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS COBERTURA DE VACANTES

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN

- 1.1 Objetivos
- 1.2 Alcance
- 1.3 Responsables

2. DESARROLLO

- 2.1 Condiciones Generales
- 2.2 Reclutamiento
- 2.3 Etapas del Proceso de Selección de Personal
- 2.4 Rotación Directa
- 2.5 Interinato
- 2.6 Comunicación a la Gerencia de Recursos Humanos
- 2.7 Alta de Personal
- 2.8 Inducción a la Compañía
- 2.9 Inducción de Seguridad y Salud Ocupacional
- 2.10 Inducción al Puesto de Trabajo
- 2.11 Comunicación Interna a la Compañía
- 2.12 Evaluación primer Período de Desempeño

3. REGISTROS

1. Descripción

1.2 Objetivos

El objetivo del presente instructivo es definir los mecanismos a través de los cuales se cubre una vacante en Aguas Cordobesas

1.3 Alcance

Este documento alcanza a todos los procesos de la Empresa.

1.4 Responsables

Los responsables por el presente instructivo son los procesos de Administración de Recursos Humanos y de Desarrollo de Recursos Humanos.

2. Desarrollo

2.1 Condiciones Generales

Cualquier mando de la Empresa puede solicitar personal bajo las condiciones estipuladas por la organización. Al momento de hacerlo deberá completar el formulario Anexo Reclutamiento y selección de personal - Planilla de Gestión de puestos y enviarlo al Grupo de correo Selección de personal, poniendo en copia al Gerente y Jefe del área solicitante y por último justificar la necesidad de cobertura de la Vacante. En el caso de crearse un nuevo puesto, se deberá adjuntar la descripción de puesto correspondiente en el envío de la planilla anteriormente mencionada.

Una vez Autorizada la solicitud por parte del Gerente de RRHH, el referente del área solicitante, será el encargado de enviarle la solicitud al Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, y de cargarla en el documento "Búsquedas Mensuales".

El encargado de la búsqueda solicitará al Sistema un Reporte que contiene el resumen de la base de datos, tanto interna como externa. Luego se reunirá con el Gerente de Recursos Humanos, y los referentes del área solicitante, para acordar las condiciones generales de la Búsqueda. Las personas encargadas de tomar la decisión final en cuanto a las condiciones en las que se llevará a cabo la búsqueda, serán el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos. Una vez

concluida la reunión se formalizará por medio del llenado de la Planilla de Selección, firmada por las personas que concurrieron a la reunión.

El responsable de a búsqueda antes de comenzar con la etapa de Reclutamiento deberá revisar junto a los colaboradores del Proceso los siguientes documentos:

- Descripción de Puestos
- Perfil Técnico y Cultural
- Manual de Competencias Genéricas y Específicas

2.2 Reclutamiento

Búsqueda Interna:

En el caso de que el reclutamiento sea interno, se enviará la Planilla de lanzamiento de Búsqueda Interna vía correo electrónico y por carteleras. En el caso de que la búsqueda sea interna abierta se le dará conocimiento a todo el personal que clasifique para cubrir la vacante, y en el caso de que sea segmentada se le dará conocimiento solo al conjunto de personas que se encuentren en el segmento definido.

Las personas interesadas tendrán solo 7 días hábiles para postularse, enviando su CV por correo electrónico, con copia al Gerente y supervisor de su Área.

Búsqueda Externa:

Los Canales de Reclutamiento serán definidos teniendo en cuenta el Perfil del Puesto, sin embargo para todos los casos será necesario solicitar el Reporte a la Base de Datos antes de utilizar los demás canales. Las Fuentes de Reclutamiento sugeridas son las siguientes:

- Redes Sociales - Páginas Web: Facebook, Twitter, Linked in, Bumeran, Compu trabajo, Execuzone, Páginas de Diario Virtuales, Trabajando.com, Empleos Clarín y Xing.
- Fuentes de Referencia Externa: Universidades, Asociaciones Profesionales y Sindicatos.
- Radio

- Diario: solo en casos que el puesto lo justifique

2.3 Etapas del Proceso de Selección de Personal

El Proceso de Selección de Personal por Competencias de Aguas Cordobesas contará de las siguientes etapas:

- Preselección de CV
- Entrevistas: Telefónica, Entrevista de Exploración Inicial, Entrevista Técnica por Internet, Entrevista Grupal ACM, Entrevista Focalizada BEI, Entrevista Psicológica, Entrevista Final Oferta
- Chequeo de Antecedentes
- Elaboración de Informes
- Exámenes Preocupacionales

2.4. Criterios de selección

Los criterios para la selección de un postulante a ocupar un puesto de trabajo vacante, deben contemplar:

- Norma de Conductas Éticas.
- Leyes, normas, instructivos y reglamentos internos relacionados al empleo.
- Competencias culturales (Visión, Misión y Valores)
- Competencias comportamentales (Genéricas y de liderazgo)
- Competencias específicas del puesto (Conocimientos, habilidades y actitudes)

2.5 Comunicación a la Gerencia de Recursos Humanos

Una vez seleccionada la persona ingresante, el encargado de búsqueda enviará al grupo de correo “Gerencia de Recursos Humanos” un comunicado informando los datos del ingresante, puesto que ocupará y forma de contratación.

Asimismo se realizará un Hitos a la Jefatura de Sistemas adjuntando la planilla de Gestión de puestos para solicitar los recursos necesarios.

2.6 Alta de Personal

En el caso de nuevos ingresos el proceso de Administración de Recursos Humanos realizará el alta administrativa consistente en:

- Formalización de la contratación
- Confección del Legajo personal
- Alta en sistemas.
- Confección de Credencial de Ingresos.
- Comunicación a las entidades vinculadas

Deberá incluirse en el legajo toda la documentación especificada en el Anexo Reclutamiento y selección de personal - Legajo de Personal.

En el caso de búsquedas internas el postulante seleccionado deberá realizar la firma de la Notificación del cambio de funciones que especifica el periodo de prueba. El plazo de este último es de 3 meses, extensible a 6 meses bajo la debida justificación de su superior a Recursos Humanos. Finalizado el periodo de prueba la Gerencia deberá enviar el Anexo Evaluación Primer Periodo de Desempeño, recomendando la continuidad o no de la persona en el puesto.

El proceso de Administración de Recursos Humanos realizará el seguimiento de los contratos según los casos:

- Contrato por tiempo indeterminado: Antes de la finalización del periodo a prueba (rigiéndose por las normativas de la ley de contrato de trabajo) se pondrá en contacto con la Gerencia solicitante para determinar la continuidad o no de la persona en el puesto, quien formalizará su decisión mediante el envío del Anexo Evaluación Primer Periodo de Desempeño.
- Contrato a Plazo Fijo: Antes de la finalización del contrato a plazo fijo (rigiéndose por las normativas de la ley de contrato de trabajo) se pondrá en contacto con la Gerencia solicitante para analizar el futuro de la persona en la compañía. La Gerencia deberá enviar el Anexo Evaluación Primer Periodo de Desempeño.

2.7 Inducción a la Compañía

En el caso de nuevos ingresantes los procesos de Desarrollo de Recursos Humanos y Administración de Recursos Humanos realizarán la inducción genérica de la compañía según el contenido del Manual de Inducción, el Instructivo en caso de enfermedad y el Manual de normas básicas de Seguridad y Salud Ocupacional

2.8 Comunicación Interna a la Compañía

La jefatura de Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoria realizará la comunicación interna a la empresa, tanto en caso de ingresos externos como de cambios de procesos y áreas, informando Nombre de la Persona, área o jefatura y Gerencia donde se desempeñará. En el caso de cambio de funciones dentro de la misma área, el superior de la misma deberá comunicar los cambios a sus clientes internos, poniendo en copia a al Grupo de correo Selección de Personal.

2.9 Evaluación primer Período de Desempeño

El superior directo deberá evaluar las competencias de la persona que cubrió el puesto vacante, recomendando o no su continuidad (en el caso que correspondiere), a través del Anexo Evaluación Primer Periodo de Desempeño. Para su envío se deberán tener en cuenta los plazos de preaviso.

2.10 Documentación

El responsable de documentación de cada proceso deberá archivar toda la documentación referente al proceso de selección de personal.

2.11 Rotación Directa

En el caso de Rotación Directa, el área solicitante deberá enviar la planilla de Gestión de puestos, indicando en el apartado “postulante solicitado”, el Nombre y Apellido de la persona propuesta para cubrir el puesto. Previo a la formalización de esta rotación, se deberá contar con el consentimiento del postulante solicitado, así como, evaluar la compatibilidad de competencia del mismo y de nivel de remuneración correspondiente al nuevo puesto.

2.12 Plazos de rotación

El plazo para la transferencia de un empleado seleccionado para un puesto será el acordado entre las áreas interesadas, el cual deberá ser comunicado al grupo de correo Selección de personal por el referente de búsqueda. El plazo no deberá exceder los 30 días corridos a partir de la finalización de la búsqueda, salvo acuerdo en contrario.

3. Registros

Los registros se ubicarán en los documentos especificados con el nombre “Recursos Humanos”.

7.4 Propuesta: Plan de Acción N° 3)

Tablero de Comando

7.4.1 Objetivo:

- Desarrollar un Tablero de Comando que permita llevar a cabo el Control de la gestión del Proceso de Reclutamiento y Selección, de manera sistemática y continua, cuantitativa y cualitativamente, con el propósito de detectar qué variables medir, llevar a cabo la medición, interpretar los datos y actuar en consecuencia.

7.4.2 Responsables:

- Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos
- Licenciado de Administración de Empresas

7.4.3 Tiempo de Elaboración:

- 6 meses

7.4.4 Costo:

- \$4000

7.4.5 Cuadro de Mando Integral

Indicadores Parciales Por Etapa									
Etapa	Nombre	Indicador	Definición	Inputs	Resultados			Responsable	Plan de Acción
R E C R U T A M I E N T O	Calidad de Reclutamiento	Cantidad de Candidatos por fuente de Reclutamiento	Se analiza la cantidad de candidatos postulados que pasan a la siguiente etapa por fuente de Reclutamiento	Canal de Reclutamiento, CV que avanzan	≤ 30%	Entre 20 y 29	> 19%	Lic. en Administración de Empresas	- Incorporar Canales de Reclutamiento
		Cantidad de Candidatos Seleccionados Por fuente	Se analiza de la fuente de Reclutamiento que provienen los que avanzan a la entrevista Técnica	Fuente de donde provienen las personas que avanzan a la Entrevista Técnica	≥ 11%	Entre 5% y 10%	< 4%	Lic en Administración de Empresas	- Cambiar Canales de Reclutamiento para ese Perfil
	Tiempo Total De Reclutamiento	Sumatoria tiempo de cada etapa de Reclutamiento / tiempo total del Proceso	Se analiza el tiempo de duración de cada etapa y se la compara con el tiempo planificado para esa fase	Duración de Cada Etapa en días	≥ 37%	Entre 31% y 36%	< 31%	Lic en Administración de Empresas	- Incorporar una persona del dpto. de RRHH, instruir al personal responsable
	Costo Publicación de Avisos	Sumatoria costo por fuente de Reclutamiento / Costo total Proceso	Se analiza el impacto del costo de los canales sobre el costo total del Proceso	Costo por aviso publicado	≤ 9%	Entre 10% y 14%	>15%	Lic en Administración de Empresas	- Incorporar en mayor proporción canales gratuitos
	Costo Proceso de Reclutamiento	Costo Proceso de Reclutamiento / Costo total del Proceso	Se analiza el impacto del costo de Reclutamiento sobre el costo total	Sumatoria costo de cada fase de Reclutamiento	≤ 20%	Entre 23% y 21%	>24%	Lic en Administración de Empresas	- Instruir al personal responsable
	Costo de Tercerizar la Etapa (Se tiene en cuenta el cambio en el costo total del Proceso)	Costo de Tercerizar la etapa / Costo total del Proceso	Se analiza el impacto del costo de Tercerizar la etapa sobre el costo total	Costo de Tercerizar, costo total del Proceso	≤ 34%	Entre 35% y 39%	>40%	Lic en Administración de Empresas	- No tercerizar

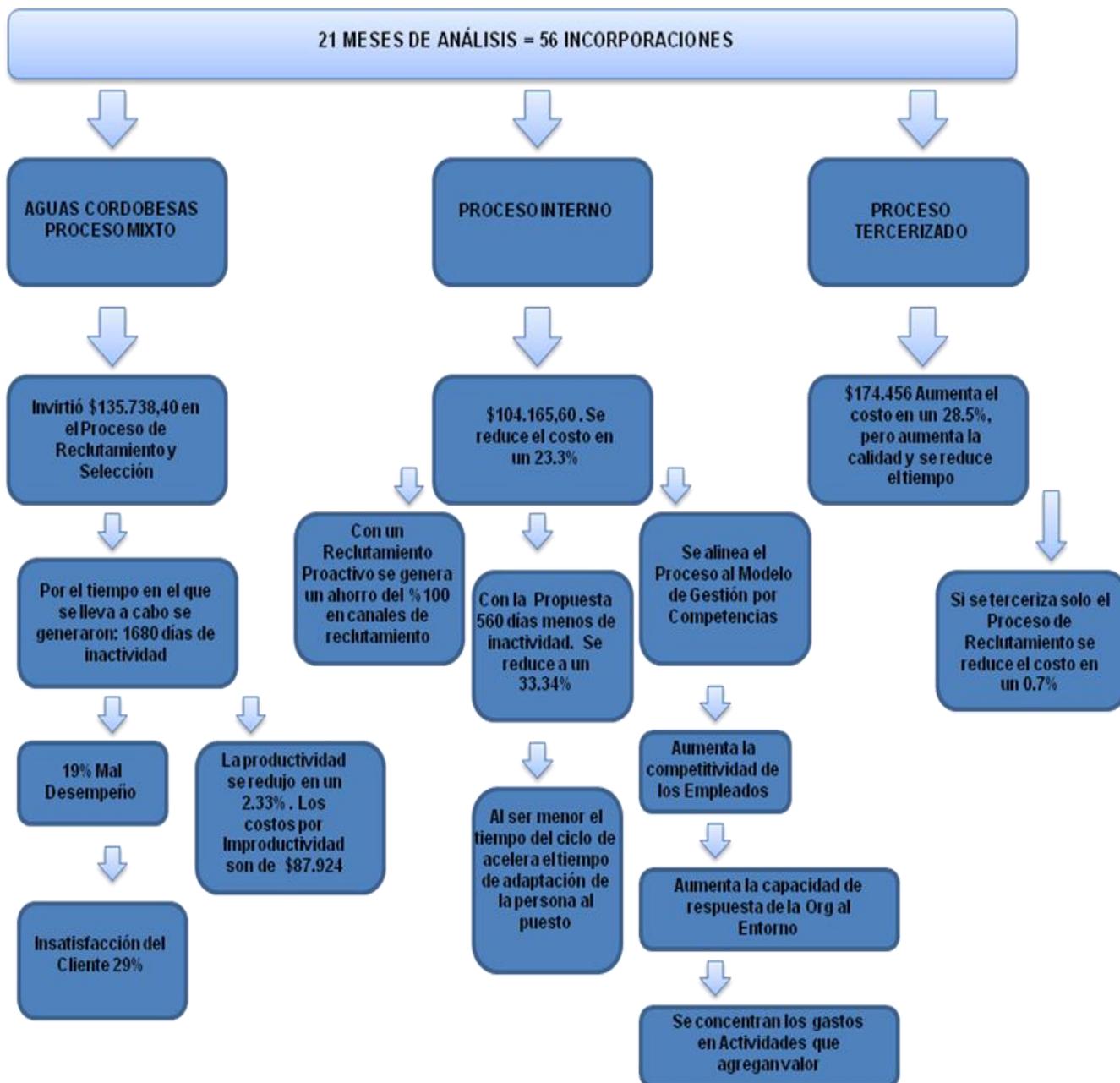
Etapa	Nombre	Indicador	Definición	Inputs	Resultados			Responsable	Plan de Acción
S E L E C C I O N	Productividad	Cantidad de búsquedas cubiertas en relación a la cantidad de búsquedas (por año)	Se analiza las búsquedas efectivas en relación a búsquedas totales en un año	Búsquedas efectivas, búsquedas totales	≥ 95%	Entre 90% y 94%	< 89%	Jefe de Desarrollo	- Incorporar personal al Proceso
	Entrevistas	Cantidad de Entrevistas efectivamente realizadas / Cantidad de entrevistas del Proceso	Se analiza el cumplimiento de las etapas de Evaluación sugeridas	Entrevistas llevadas a cabo, entrevistas del Proceso	7 entrevistas	Entre 5 y 6	< 4	Jefe de Desarrollo	- Tercerizar el Proceso
	Satisfacción Cliente Interno	Cantidad de encuestados satisfechos / cantidad total de encuestados	Se analiza la satisfacción de los clientes internos con respecto al Proceso	Resultados de encuestas de Satisfacción	≥ 80%	Entre 61% y 79%	< 60%	Jefe de Desarrollo	- Analizar falencias, modificar etapas
	Ausentismo	Cantidad de días ausentes al año / total de días disponibles	Se analiza el índice de ausentismo	sumatoria cantidad de días ausentes por personal, días disponibles totales de trabajo	≤ 2,9%	Entre 3,9% y 2,8%	> 4%	Jefe de Desarrollo	- Evaluar motivos, Reducir el índice
	Rotación	Cantidad de Egresos en el periodo de Prueba / dotación total	Se analiza el índice de Rotación de las personas incorporadas	Sumatoria egresos, dotación total	≤ 2%	3%	> 4%	Jefe de Desarrollo	- Evaluar motivos, Reducir el índice
	Tiempo Total Selección	Sumatoria de días fases de Selección / días totales del Proceso	Se analiza la incidencia del tiempo de Selección sobre el tiempo total del Proceso	Tiempo de cada fase de Selección, tiempo total del Proceso	≤ 53%	Entre 59% y 54%	> 60%	Jefe de Desarrollo	- Incorporar una persona del dpto de RRHH, instruir al personal responsable
	Tiempo total del Proceso	Sumatoria de los días en el que se lleva cabo cada etapa del Proceso	Se analiza el tiempo total destinado al Proceso	Tiempo de cada etapa del Proceso	≤ 20días	Entre 29 y 21	> 30 días	Jefe de Desarrollo	- Incorporar una persona del dpto. de RRHH, instruir al personal responsable

	Costo Proceso de Selección	Costo Selección / Costo total del Proceso	Se analiza la incidencia del Costo de Selección sobre el Costo total del Proceso	Costos de cada fase, costo total	≤ 54%	Entre 55% y 59%	> 60%	Jefe de Desarrollo	- Reducir etapas del Proceso
--	----------------------------------	-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-------	-----------------------	-------	-----------------------	------------------------------------

Por último se sugieren algunos indicadores adicionales, para controlar la Calidad del Proceso:

- Validez de las Técnicas de Selección: Relación comprobada que existe entre los elementos de selección y algún criterio pertinente
- Profesión de las personas que llevan adelante cada etapa del Proceso
- Resultados de las Evaluaciones de Desempeño del período de prueba

7.5 Beneficios y Presupuesto



A continuación se detalla el costo de cada etapa del Proceso de Reclutamiento y Selección, y al finalizar se expone el costo total del Proceso. Luego se suman los costos totales de cada fase de la Propuesta y se calcula el Costo total de la Propuesta. Por último se desarrolla el ROI.

Costo Proceso de Reclutamiento y Selección:

Etapas	Tiempo		Responsables	Costo
	Días	Horas - Minutos		
1) Apertura de Vacante	4 días			
1.1) Construcción de la Solicitud		2 horas	Referente área solicitante	(VH * cantidad de hs) *responsables = \$39,6
1.2) Envío de la Solicitud autorizada al departamento de Recursos Humanos		1 hora	Referente área solicitante	(VH * cantidad de hs) *responsables= \$19,80
1.3) Solicitud Reporte de Base de Datos al sistema		1 hora	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) *responsables = \$19,80
1.4) Reunión: Perfil del puesto, condiciones de búsqueda		1 hora	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) *responsables = \$19,80
2) Reclutamiento	2 días			
2.1) Definición tipo de Reclutamiento		2 horas	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) *responsables= \$39,6
2.2) Definición Canales y Fuentes de Reclutamiento		1 hora	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) *responsables= \$19,80
2.3) Puesta en Marcha y Recepción de Candidaturas		2 horas	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) *responsables + costo canales= \$259,60
Total: Reclutamiento				\$ 418,00
3) Selección	12 días			
3.1) Preselección Cvs		6 horas	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) *responsables = \$118, 80
3.2) Entrevista Telefónica		20 minutos	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) * 20 candidatos = \$6,60
3.3) Entrevista de Exploración Inicial		30 minutos	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) * 20 candidatos = \$198
3.4) Construcción 1era parte del Informe		20 minutos	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) * 12 candidatos = \$52,80
3.5) Entrevista Grupal: ACM		3 horas	Jefe de Desarrollo - Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) *responsables = \$237,60
3.6) Construcción 2da parte del Informe		20 minutos por candidato	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) * 12 candidatos = \$52,80
3.7) Entrevista Técnica		1 hora: Armado y Envío	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) = \$19,80
3.8) Entrevista Focalizada: BEI		1 hora c/u	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) * 7 candidatos = \$138,60
3.9) Construcción 3era parte del Informe		45 minutos	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) * 4 candidatos = \$46,20
3.10) Psicotécnico		2 horas 45 minutos	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) * 3 candidatos = \$46,20
3.11) Chequeo referencias laborales		30 minutos	Lic. Adm de Empresas	(VH * cantidad de hs) = \$9,90

3.12) Construcción 4ta parte Informe		1 hora	Jefe de Desarrollo	(VH * cantidad de hs) * 3 candidatos = \$59,40
3.13) Exámenes Pre- ocupacionales	2 días			
3.14) Entrevista Final: Oferta Laboral		30 minutos por candidato	Jefe de Desarrollo - Cliente Interno	(VH * cantidad de hs) (*candidatos) (*responsables) = \$59,40
Total: Selección				\$ 1.046,10
4) Incorporación	1 día			
5) Inducción	4 días	20 horas		(VH * cantidad de hs) = \$396
TOTAL PROCESO NUEVO	20 Días			\$ 1860,00
TOTAL PROCESO ANTERIOR	30 Días			\$ 2423,90

Costo Total Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias:	\$ 1.860,10
Costo Total Instructivo Reclutamiento y Selección:	\$ 1000
Costo Total Tablero de Comando:	\$ 4000
COSTO TOTAL PROPUESTA:	\$ 6.860,10

ROI:

Para el cálculo del ROI se tienen en cuenta los Ingresos (beneficios) estimados en dos años, menos la Inversión en la cantidad de Procesos estimada también para dos años. Debido a que la cantidad de ingresos que existieron en los años estudiados, fueron consecuencia principalmente de las desvinculaciones por mal desempeño y ausentismo, se estima que partiendo de unas condiciones relativamente estables e implementando el proceso de selección propuesto, el promedio de incorporaciones reduciría, al menos en un 25%.

Para calcular los beneficios se tuvieron en cuenta los gastos en ausentismo, a los que se afrontaron en los dos últimos años (2009-2010) por las 56 personas que ingresaron en el período de análisis y los costos por improductividad también afrontados en los últimos dos años (se tiene en cuenta la diferencia entre el costo de 100% de productividad y el costo en 97.64% de productividad). Cabe aclarar que si bien las causas que generan los índices de ausentismo, se deben a diferentes razones, se

relaciona con el Proceso de Reclutamiento y Selección por representar las personas que ingresaron en el período de análisis el 61.6% del total del índice, dato significativo, teniendo en cuenta que se trata sólo del 18.66% de la plantilla total de empleados. Además como se menciona anteriormente, en el proceso de selección no se evaluaron factores que pueden prevenir posibles casos de ausentismo. Es decir, que no se detectaban aspectos relacionados al ausentismo en las entrevistas para intentar prevenir esto, e influir en el índice. Cómo de podrían prevenir estos casos, por ejemplo: analizando la coherencia de la historia laboral, analizando la motivación con respecto al puesto y todas las condiciones que lo abarcan, analizando la rotación del candidato, la disponibilidad real, su entorno familiar, teniendo en cuenta las referencias, etc.

Para realizar el cálculo es importante aclarar que la inversión está compuesta por dos montos: uno fijo y otro variable. La inversión en el Instructivo y en la elaboración del Tablero de Comando se afronta una sola vez, luego se le suma la inversión por proceso de selección estimada en dos años (aproximadamente para 56 incorporaciones).

ROI (Beneficios – inversión):

Inversión

$(\\$171.010 - \\$83.124,20) / \\$83.124,20 = 1.05$

ROI: 105,7%

Es importante aclarar que el cálculo del ROI es aproximado, debido a que no se pueden tener en cuenta algunos beneficios por no poder cuantificarse, o por no poder acceder a la información.

Capítulo 8

CONCLUSIONES

8. Conclusiones

Luego de analizar las características y la situación que atraviesa la Empresa, se llegó a la conclusión, de que el tema objeto de estudio fue una valiosa oportunidad para conocer cuáles son algunos de los Procesos de Gestión claves de la Organización, principalmente del área de Recursos Humanos, que deben ser analizados, evaluados y corregidos, si se quieren mejorar los estándares de efectividad de los mismos.

Estas áreas claves de la Organización se deberían revisar y alinear, buscando mejorar así sus niveles de productividad y competitividad organizacional.

Se entiende que la Gestión de Recursos Humanos, basada en el Modelo de Gestión por Competencias implica un Proceso de Implementación prolongado y un cambio Cultural sustancial, sin embargo el problema principal se encuentra en que si bien la Empresa trabaja en algunos de sus Procesos bajo este Modelo, no se ha implementado de manera Integral, lo que trae consecuencias significativas, debido a la falta de homogeneidad de los criterios al momento de tomar decisiones y gestionar el Capital Humano.

Gestionar los Procesos, en función de las Competencias le traería a la Empresa innumerables beneficios, dentro de los que se encuentra por ejemplo, basar sus procedimientos en variables objetivas y medibles, las cuáles pueden ser desarrolladas y optimizadas en el tiempo.

Un Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos, le permitirá a la Empresa, alinear sus objetivos estratégicos y orientarse a resultados superiores a través de la implementación de mecanismos más controlados que contemplen varios factores.

En los primeros capítulos del trabajo, se realizó una profunda investigación bibliográfica a cerca del Control de Gestión de Procesos y su vinculación con el Modelo de Gestión por Competencias, luego se especifico el análisis en el Proceso de Reclutamiento y Selección, considerado principalmente por ser sus salidas, entradas

de los demás procesos de gestión. Es de suma importancia concentrarse primero en incorporar a candidatos idóneos, para luego poder trabajar con ellos.

El Objetivo que se planteó, fue desde el primer momento, Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección, alineándolo al Modelo de Gestión por Competencias, optimizando estándares de Calidad, Tiempo y Costo.

Bajo el desarrollo de un Ciclo de Mejoramiento, las primeras etapas se cumplieron, ya que se pudo catalogar el conocimiento actual que se tiene del proceso, se Rediseño el Proceso en su totalidad, contemplando todas las variables estudiadas y el Benchmarking llevado a cabo en el diagnóstico, y se elaboraron planes de acción tendientes a optimizarlo, preparando todo para su posterior implementación. Se intento generar valor en cada una de sus etapas, contemplando al cliente interno, al Modelo de Gestión, la Cultura Organizacional y los objetivos estratégicos de la Empresa.

Desde un punto de vista personal, considero que el resultado obtenido, fue plantar las bases para el control de gestión de los Procesos de Recursos Humanos, con el objetivo de alinearlos al Modelo de Gestión por Competencias, de manera que generen valor y que puedan optimizarse los resultados, impactando en la satisfacción del Cliente interno, en la Productividad y en la Rentabilidad.

Capítulo 9

BIBLIOGRAFÍA

9. Bibliografía

- Albajari. V y Memes. S (2005). : “La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal – Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas”. Argentina: Paidós.
- Alles, M (2006-2010). “*Gestión Por Competencias*”. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles. M (2010). “*Selección Por Competencias*”. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2000).”*Administración de Recursos Humanos*”. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). ”*Gestión del Talento Humano*”. México: Mc Graw Hill.
- Cravino, L.M (2007). “*Medir lo Importante*”. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Dankhe (1986). “*Investigación y Comunicación*”, México: Mc Graw Hill.
- De Ansorea Cao, A (1996). “*15 pasos para la Selección de Personal con Éxito*”, España: Paidós.
- Dolan. S. L, Cabrera R. V, Jackson y Schuler R (2002). “*La Gestión de Los Recursos Humanos – Cómo Atraer, Retener y Desarrollar con éxito el Capital Humano en tiempos de Transformación*”, Mc Graw Hill.
- Fernández López, J (2006). “*Gestión Por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*”. Madrid, España: Prentice Hall.

-
- Gisela Gilges. G. (2007). “*Cómo Encontrar el Empleado Ideal – 50 Dilemas para La Selección de Personal por Competencias*”. Gran Aldea Editores.
 - Navarrete, M. H (2002). “*Gerencia de Procesos*”. Colombia: Alfaomega.
 - Richino, S. V (2008). “*Selección de Personal*”. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
 - Sherman, Bohlander, Snell (1998). “*Administración de Recursos Humanos*”. México: Soluciones Empresariales.
 - Rut Vieytes, R. (2004). “*Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad*”. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.
 - Wise, T. (2007). “*Éxito: Estrategias, Tácticas e Ideas de Marketing y Ventas que funcionan*”. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aguilar.
 - Wood, R. (2004). “*Competency-based Recruitment and Selection*”. Londres, Inglaterra: John Wiley and Sons.
 - www.capitalhumano.com
 - www.gestióndelconocimiento.com
 - www.losrecursoshumanos.com
 - www.recursoshumanos20.com

Capítulo 10

ANEXOS

10. Anexos

10.1. Anexo Nº 1)

Solicitud de Vacante, utilizada por Aguas Cordobesas:

Fecha

a) Motivo

b) Solicitante

c) Características del puesto a cubrir

El puesto reporta a		Nombre del puesto s/CCT	
Gerencia		Nivel	
Jefatura		Cantidad de Vacantes	
Área		Lugar físico de trabajo	
Proceso		Asignación de lugar físico	
Centro de Costo		Legajo	

d) Motivo que origina la gestión

e) Descripción de las tareas

f) Modalidad de Contratación (Llenar en caso de Incorporación o Rotación)

- Permanente con periodo a prueba
- Por tiempo determinado
- Pasantía
- Otros
- Tiempo en meses

g) Requerimiento del puesto (Llenar en caso de Incorporación)

- Edad
- Sexo
- Esfuerzo o condiciones físicas necesarias para las tareas del puesto
- Ropa de Trabajo
- Elementos de protección Higiene y Seguridad

h) Conocimientos (Llenar en caso de Incorporación)

- Experiencia necesaria
- Nivel de estudios cursados
- Especialidad
- Conocimientos

i) Postulante solicitado

j) Resultado (Completar por RRHH)

k) Datos (Completar por RRHH)

- Fecha de alta:
- Fecha de caducidad:
- Fecha de Nacimiento:

l) Datos adicionales (Completar por Jefatura de Sistemas)

- Nombre de usuario

m) Provisión de Infraestructura (Completar por el solicitante)

- Acción requerida (Llenar en caso de Incorporación, Rotación, Baja o Actualización)

n) Recursos y servicios solicitados

- Computadora personal
- Teléfono
- Periféricos
- Comunicación y Datos
- Permisos Requeridos
- Acceso a Internet
- Correo
- Archivos
- Software
- Aplicaciones

o) Observaciones

- Describir perfil solicitado

p) Condiciones para la modalidad: modalidad de búsqueda interna:

10.2 Anexo N° 2)

Perfiles de puestos:

Datos generales	Nombre	Administrativo
	Código	
	Gerencia	Recursos Humanos
	Jefatura	Administración de Recursos Humanos
	Área	
	Procesos	Administración de Recursos Humanos
Datos de Convenio	Nivel	3
	Descripción del nivel	Es el que corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado, conforme a las reglas del arte del oficio. Se requiere conocimientos de formación profesional o nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes
Tareas de funciones	Tareas 1	Gestión íntegra del sistema de control de accesos (fichadas en relojes, horas extras, cambios turnos, carga de novedades en sistema RRHH, etc) / Gestión de altas y bajas / Confección de legajos personales para ingresos y administración en formato digital de los mismos/
	Tareas 2	
	Tareas 3	
Competencias para funciones	Conocimientos	Legales: Legislación laboral / Corporativos: Procedimientos, Políticas y Reglamentos internos de AACC / Estructura de AACC / Estructura, Porcesos y Procedimientos de AACC / Convenio Colectivo de Trabajo / Generales: Administración Recursos Humanos / Sistemas Informáticos: Excel / Específicos: Denarius / Sistema RRHH /
	Habilidades	Comunicación / Planificación, Organización y Seguimiento / Metodicidad / Sistemático / Creatividad / Innovación / Objetividad / Expresión escrita / Detallista / Prolijidad / Prevención / Anticipación / Previsión / Relaciones interpersonales / Orientación al cliente

	<i>Actitudes</i>	Vocación de Servicio / Proactividad / Iniciativa / Consultiva
Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conductas, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuarios de activos de información. Usuarios deberán - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a sus puestos de trabajo, manteniendo los mismos sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
	<i>Competencias de Aguas Cordobesas</i>	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
Genéricos	<i>Valores</i>	Ética / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad

Datos generales	<i>Nombre</i>	Administrativo
	<i>Código</i>	
	<i>Gerencia</i>	Comercial
	<i>Jefatura</i>	Gestión Clientes
	<i>Área</i>	Gestión Personalizada de Clientes
	<i>Procesos</i>	Gestión de Clientes
Datos de Convenio	<i>Nivel</i>	3
	<i>Descripción del nivel</i>	Es el que corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado, conforme a las reglas del arte del oficio. Se requiere conocimientos de formación profesional o nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes.
Tareas de funciones	<i>Tareas 1</i>	Recepción de clientes / Recepción de trámite / Atención al cliente / Tratamiento de trámites y casos / Resolución de trámite / Derivación de trámites y casos / Carga de datos y actualización / Análisis de casos y seguimiento / Retroalimentar procesos
	<i>Tareas 2</i>	
	<i>Tareas 3</i>	
Competencias para funciones	<i>Conocimientos</i>	Corporativos: Estructura, Procesos y Procedimientos de AACC / Legales: Legislación usuarios y consumidores / Régimen tarifario / Clandestinos / Corporativos: Estructura, Procesos y Procedimientos de AACC / Reglamento del usuario / Régimen tarifario / Sistemas informáticos: SISA / KISS / Office / Ciudad Digital / E-File / Word / Técnicos Específicos: Lineamientos para la recepción de TC / Proceso de potabilización / Calidad del agua / Fincas dañadas / Conexión de redes /
	<i>Habilidades</i>	Comunicación/ Planificación, organización y seguimiento / Expresión escrita / Expresión oral / Detallista / Prolijidad / Metodicidad / Sistemático / Relaciones interpersonales / Relaciones clientes / Resolución de problemas y toma de decisión / Interpretación / Autonomía / Ejecutividad / Manejo de stress, presión / Rapidez / Orientación a resultados y Objetivos / Capacidad de adaptación / Seguridad / Credibilidad / Motivación
	<i>Actitudes</i>	Amabilidad / Empatía / Paciencia / Sociabilidad / Rigurosidad / Perseverancia / Aprendizaje permanente / Flexibilidad / Capacidad de cambio / Visión y objetivos claros / Proactividad / Iniciativa / Buena presencia / Responsabilidad / cordialidad / proactividad

Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conductas, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuarios de activos de información. Usuarios deberán - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a sus puestos de trabajo, manteniendo los mismos sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
	<i>Competencias de Aguas Cordobesas</i>	Desafiar los Porcesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
Genéricos	<i>Valores</i>	Etica / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad

Datos generales	<i>Nombre</i>	System Programer
	<i>Código</i>	
	<i>Gerencia</i>	Operaciones Técnicas
	<i>Jefatura</i>	Mantenimiento Electromecánico y Automatización
	<i>Área</i>	Automatización
	<i>Procesos</i>	Mantenimiento
Datos de Convenio	<i>Nivel</i>	6
	<i>Descripción del nivel</i>	Es el que corresponde a funciones o tareas varias o complejas de alta profesionalidad, con requerimientos teóricos, planificación del trabajo específico y de otros grupos, dando instrucciones generales de los trabajos a realizar, integrando, coordinando y supervisando las tareas del conjunto de trabajadores que funcionalmente estén asignados o bajo dependencia orgánica, con responsabilidad por los resultados y consecuencias de la gestión y ejercicio de poder de dirección superior sobre personas y por ello excluidas del régimen convencional de jornada, con amplia disponibilidad horaria. Se requiere formación profesional o secundaria, técnico o terciario según los perfiles de cada tarea.
Tareas de funciones	<i>Tareas 1</i>	Programación de sistemas industriales / Cómputo Presupuesto / Ejecución, desarrollo, optimización de programación y planificación de sistemas industriales / Análisis, diagnóstico , evaluación y desarrollo de sistemas media tensión / Aplicación de informática industrial / Desarrollo de sistemas de automatización / Supervisar y coordinar tareas de analistas
	<i>Tareas 2</i>	
	<i>Tareas 3</i>	
Competencias para funciones	<i>Conocimientos</i>	Generales: Algebra / Matemática / Estadísticas / Cómputo / Presupuestos / Sistemas informáticos: Office / Acces / Auto Cad / Project / Idiomas: Idioma: Inglés, interpretación de manuales técnicos y software. / Específicos: Electrónica (Amplios conocimientos) / Electricidad industrial baja y media tensión / Manejo de software de programación de automatismos industriales / Formación técnica específica
	<i>Habilidades</i>	Comunicación / Planificación, organización y seguimiento / Relaciones interpersonales / Resolución de Problemas y Toma de Decisiones / Conciencia uso de activos / Sentido de urgencia / Capacidad de reacción / Destreza manual / Orientación al cliente / Orientación al resultados / Capacidad de análisis
	<i>Actitudes</i>	Vocación de servicio / Amabilidad / Empatía / Confiabilidad / Confidencialidad / Disposición para el trabajo en equipo

Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conducta, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuario de activos de información. Los Usuarios deberán: - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a las computadoras de su puesto de trabajo, manteniendo las mismas sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
	<i>Competencias de Aguas Cordobesas</i>	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
Genéricos	<i>Valores</i>	Etica / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad

Datos generales	<i>Nombre</i>	Profesional Especializado
	<i>Código</i>	
	<i>Gerencia</i>	Operaciones técnicas
	<i>Jefatura</i>	Mantenimiento Electromecánico y Automatización
	<i>Área</i>	Automatización
	<i>Procesos</i>	Mantenimiento
Datos de Convenio	<i>Nivel</i>	5
	<i>Descripción del nivel</i>	Es el que corresponde a funciones o tareas varias o complejas que pueden implicar una alta profesionalidad con planificación de sus trabajos y coordinación con otros grupos, incluyendo instrucciones específicas de los trabajos a realizar, integración, coordinación y supervisión de tareas homogéneas de conjuntos de trabajadores que funcionalmente se relacionen o dependan orgánicamente con responsabilidad en el resultado. Se requiere formación profesional específica o secundaria técnica o terciaria apropiados a la tarea o incumbencia profesional en relación al título terciario o universitario habilitante.
Tareas de funciones	<i>Tareas 1</i>	Desarrollos de Control automático de Procesos / Desarrollos y aplicación Mantenimiento de Instrumentación y Control / Desarrollo de Plan de Mantenimiento e Instalaciones en Media Tensión / Programación y Planificación de tareas / Análisis de fallas
	<i>Tareas 2</i>	
	<i>Tareas 3</i>	
Competencias para funciones	<i>Conocimientos</i>	Corporativos: Reglamento Interno de Higiene y Seguridad / Generales: Matemática / Sistemas informáticos: Office / Acces / Auto Cad / Project / Idiomas: Inglés / Específicos: Electricidad, Mecánica / Técnica de materiales de productos y servicios / Formación en ingeniería mecánica y electricidad.
	<i>Habilidades</i>	Comunicación / Planificación, organización y seguimiento / Relaciones interpersonales / Resolución de Problemas y Toma de Decisión / Conciencia uso de activos / Sentido de urgencia / Capacidad de reacción / Destreza manual / Orientación al cliente / Orientación al resultados / Capacidad de análisis
	<i>Actitudes</i>	Vocación de servicio / Amabilidad / Empatía / Confiabilidad / Confidencialidad / Disposición para el trabajo en equipo

Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conducta, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuario de activos de información. Los Usuarios deberán: - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a las computadoras de su puesto de trabajo, manteniendo las mismas sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
Genéricos	<i>Competencias de Aguas Cordobesas</i>	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
	<i>Valores</i>	Etica / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad

Datos generales	<i>Nombre</i>	Administrativo
	<i>Código</i>	
	<i>Gerencia</i>	Comercial
	<i>Jefatura</i>	Gestión Clientes
	<i>Área</i>	Atención Telefónica de Clientes
	<i>Procesos</i>	Gestión de Clientes
Datos de Convenio	<i>Nivel</i>	3
	<i>Descripción del nivel</i>	Es el que corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado, conforme a las reglas del arte del oficio. Se requiere conocimientos de formación profesional o nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes.
Tareas de funciones	<i>Tareas 1</i>	Recepción de clientes / Recepción del trámite / Atención al cliente / Tratamiento de trámites y casos / Resolución de trámite / Derivación de trámites y casos / Carga de datos y actualización / Cobranza
	<i>Tareas 2</i>	Recepción del trámite / Tratamiento de trámites y casos / Resolución de trámite / Derivación de trámites y casos / Carga de datos y actualización
	<i>Tareas 3</i>	Cierres de cajas y lotes de posnets / Procesamiento de cobranzas / Gestión de correo / Mantenimiento de sistema Infoaguas / Actualización de documentos del sector / Elaboración de informes / Respuesta a reclamos por nota.
Competencias para funciones	<i>Conocimientos</i>	Corporativos: Estructura, Procesos y Procedimientos de AACC / Legales: Legislación usuarios y consumidores / Régimen tarifario / Clandestinos / Reglamento del usuario / Sistemas informáticos: SISA / KISS / SAR / Office / Ciudad Digital / E-File / Técnicos Específicos: Lineamientos para la recepción de TC
	<i>Habilidades</i>	Cortesía / Comunicación / Resolución de problemas y toma de decisión / Trabajo en equipo / Capacidad de adaptación / Orientación a objetivos y resultados / Orientación al cliente / Capacidad de escuchar / Manejo de stress, presión / Expresión oral / Expresión escrita / Detallista / Prolijidad / Metódico / Sistemático / Negociación / Interpretación / Seguridad / Credibilidad / Motivación / Planificación y Organización
	<i>Actitudes</i>	Amabilidad / Cordialidad / Paciencia / Sociabilidad / Rigurosidad / Perseverancia / Aprendizaje permanente / Flexibilidad / Capacidad de cambio / Visión y objetivos claros / Proactividad / Iniciativa / Responsabilidad / Empatía

Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conductas, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuarios de activos de información. Usuarios deberán - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a sus puestos de trabajo, manteniendo los mismos sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
	Genéricos	<p><i>Competencias de Aguas Cordobesas</i> Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano</p> <p><i>Valores</i> Etica / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad</p>

Datos generales	<i>Nombre</i>	Administrativo
	<i>Código</i>	
	<i>Gerencia</i>	Recursos Humanos
	<i>Jefatura</i>	Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoria
	<i>Área</i>	
	<i>Procesos</i>	Desarrollo de Recursos Humanos
Datos de Convenio	<i>Nivel</i>	3
	<i>Descripción del nivel</i>	Es el que corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado, conforme a las reglas del arte del oficio. Se requiere conocimientos de formación profesional o nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes.
Tareas de funciones	<i>Tareas 1</i>	Registrar y archivar toda la información relativa a las búsquedas (planillas, formularios) / Gestionar logística para las capacitaciones in company (reuniones, salas, material, medios) y externas (pasajes, alojamiento, viáticos) / Registrar participación en capacitaciones y evaluaciones de las mismas.
	<i>Tareas 2</i>	Receptar formularios de evaluación, registrando las entregas / Procesar datos (calificaciones por competencias y globales, necesidades de capacitación, necesidades de desarrollo) de las evaluaciones / Llevar registro de comunicaciones
	<i>Tareas 3</i>	Actualizar organigramas / Biblioteca: gestionar stock de libros e inventario, recepción y respuesta a pedidos / Base de datos de curriculum: recepción, clasificación, mantenimiento de la base. Gestionar bases de datos de RSE: voluntarios, proyectos, encuestas, acciones. Actualización de base de datos, auxiliar en el proceso de selección e inducción, carga de datos para Sistema SAP
Competencias para funciones	<i>Conocimientos</i>	Corporativos: Estructura de la Empresa / Sistema de Gestión de Calidad / Convenio Colectivo de Trabajo / Generales: Administración y Gestión de Proyectos / Gestión por Objetivos / Administración, Planificación, Logística / Sistemas Informáticos: Office.
	<i>Habilidades</i>	Comunicación / Planificación, Organización y Seguimiento / Relación con Proveedores y Clientes Internos / Relaciones Interpersonales / Resolución de Problemas y Tomas de Decisiones / Orientación al Cliente / Expresión escrita y oral / Detallista / Prolijidad
	<i>Actitudes</i>	Vocación de Servicio / Amabilidad / Empatía / Confiabilidad / Confidencialidad / Proactividad / Iniciativa

Criticidad	<i>Seguridad de información y datos</i>	Es responsabilidad de este puesto cumplir con las políticas, procedimientos y el código de conductas, como así también observar las medidas de protección particulares dispuestas por el propietario y/o depositario, teniendo la función de usuarios de activos de información. Usuarios deberán - acceder a los activos de información sólo con la autorización del Propietario, - guardar confidencialidad de los activos de información a los que acceden, y no divulgarlos ni retirarlos de las instalaciones de la empresa salvo debida autorización del Propietario, - utilizar los activos de información y sus recursos asociados con fines exclusivamente profesionales y en el marco del ejercicio de su función, - utilizar únicamente los softwares aprobados por la compañía, - proporcionar seguridad física y lógica a los recursos informáticos que manejan de acuerdo a los medios que se les proporcionaron y a su forma de uso, - utilizar en forma responsable sus contraseñas, no divulgarlas o exponerlas bajo ninguna circunstancia, - tomar las medidas necesarias para reducir los riesgos de acceso no autorizado a sus puestos de trabajo, manteniendo los mismos sin información expuesta, mientras éste se encuentra desatendido.
Genéricos	<i>Competencias de Aguas Cordobesas</i>	Desafiar los Procesos / Análisis y Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo / Comunicación / Productividad / Calidad del Trabajo / Cumplimiento de las Normas / Orientación a los Diferentes Actores / Negociación / Gestión del Capital Humano
	<i>Valores</i>	Ética / Compromiso / Confianza / Espíritu de Equipo / Profesionalismo / Humildad

10.3 Anexo N° 3)

10.3.1 Modelo 1era Encuesta

Aplicada a: Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos

Tiempo de duración: 1.30 minutos

- ¿Cómo se solicita el proceso de Selección cuando existe una vacante?
- ¿Cómo se lleva a cabo el Proceso de Selección?
- ¿Cuáles son las etapas del Proceso?
- ¿Quiénes son los encargados del Proceso?
- ¿Tercerizan alguna o algunas etapas del Proceso?

Si es así...

- ¿Con que consultora trabajan?
- ¿Hace cuando tiempo que trabajan con esa consultora?
- ¿Conocen la formación académica de la persona de la consultora que se encarga de algunas de las etapas del proceso?

- ¿Alguien de la empresa presencia las entrevistas a cargo de la consultora?
- ¿Quién es el encargado de tomar la decisión final?
- ¿Desde el año 2009 hasta el mes de junio de este año, cuantas incorporaciones tuvieron?
- ¿Estas personas trabajan actualmente en la Organización?
- ¿Se realizaron evaluaciones de desempeño sobre las personas recientemente incorporadas a la Empresa?

Si es así,

- ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Tienen a disposición los perfiles de los puestos de las personas recientemente incorporadas? ¿Y las descripciones de puestos?
- ¿Podría detallarme el índice de ausentismo y de rotación externa del año 2009 hasta el momento?
- ¿De cuantas entrevistas esta compuesto el proceso?
- ¿Cuáles son las técnicas frecuentemente utilizadas en las entrevistas?
- ¿Cuáles son las fuentes y los canales de reclutamiento que utilizan? ¿Son siempre los mismos o varía según el puesto?
- ¿Quiénes están a cargo de analizar los CV?
- ¿Cuánto es el tiempo promedio que existe desde el momento que surge la vacante hasta el momento en donde se incorpora la persona seleccionada?
- ¿Cuánto es el tiempo promedio que dura cada etapa del proceso?
- ¿Cuál es el costo total invertido en el proceso?
- ¿Cuánto dinero invierten en la Consultora?

- ¿Cuáles son los sueldos de las personas que ingresaron recientemente?
- ¿Está conforme con el Proceso que utilizan? ¿Cree que existen aspectos que se deben mejorar?
- ¿Cuál es la razón por la cual eligen esa consultora?
- ¿Cuál es la razón por la cual el Proceso de Selección es tercerizado?
- ¿Cómo es el informe final entregado a las persona que toma la decisión final?

10.3.2 Modelo 2da Encuesta

Aplicada a: Jefe de Desarrollo de Recursos Humanos

Tiempo de duración: 1 hora

- ¿Qué determina si el Proceso de Reclutamiento va a ser Interno, Externo o Mixto?
- ¿En todos los casos en los que surge una vacante, se le da prioridad Al personal de Aguas Cordobesas?
- ¿Quién es el encargado de armar la planilla de búsqueda que se envía por e-mail?
- ¿Cuáles son las razones por las que un superior inmediato puede objetar la postulación de un empleado?
- ¿Cuál es el costo de los diferentes canales de Reclutamiento que utilizan?
- ¿Cuál es el tiempo que el aviso dura publicado?
- ¿Cuáles son los roles que ocupa cada persona dentro de el Assesment Center?
- ¿Cuáles son las etapas?

- ¿Cuáles son los casos particulares en los que se realiza el Assesment Center?
- ¿Cuáles son los test que se aplican en las entrevistas individuales?
- ¿En qué orden se aplican?
- ¿Cuál es el precio de el Test 16PF?
- ¿Cuántos candidatos llegan a la entrevista final?
- ¿Qué tipo de evaluación se aplica en el periodo de Prueba?
- ¿Cuántas veces los referentes del área solicitante recomendaron que la persona seleccionada no continuara?
- ¿Cuáles eran los puestos de las personas que ingresaron en el año 2009 y septiembre del 2010?
- ¿Cuál es el significado de la categorización de los resultados de las evaluaciones de desempeño?
- ¿Cuáles son los ítems que contiene el informe final de los candidatos analizados?

10.3.3 Modelo 3era Encuesta

Aplicada a: Consultoras de la Ciudad de Córdoba

Tiempo de Duración: 1 ½ por entrevista

- ¿Cuáles son los datos que le solicitan a la Empresa cuando se genera una búsqueda?
- ¿Cuándo existe una demanda como proceden?
- ¿Cómo llevan a cabo el Proceso de Reclutamiento?
- ¿Cuáles son los canales que utilizan?

- ¿Cuánto tiempo duran los avisos publicados?
- ¿En cuánto tiempo se lleva a cabo el Proceso de Reclutamiento?
- ¿Quién es la persona encargada?
- ¿Tienen una base de datos? ¿Cómo es?
- ¿Cuáles son las etapas del Proceso de Selección?
- ¿Cuáles son los Instrumentos que utilizan?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de duración de las entrevistas?
- ¿Qué tipo de entrevista aplican en el caso de que la Empresa trabaje bajo un Modelo de Gestión por Competencias?
- ¿Quiénes son los encargados de aplicarlos?
- ¿Varían dependiendo el puesto? ¿Cómo?
- ¿Cómo es el informe que entregan a la Empresa?
- ¿Cuántas personas llegan a la Entrevista Final?
- ¿Hasta qué etapa del Proceso realizan?
- ¿Se le hace algún tipo de devolución a los postulantes que no quedan seleccionados?
- ¿Tienen sistemas de Garantías?
- ¿En cuánto tiempo cubren la vacante?

- ¿Cuál es el costo promedio de los honorarios de La Consultora por proceso de Selección? ¿Incluye los gastos?

10.4 Anexo N° 4)

Ventajas y Desventajas de las Técnicas de Evaluación en Selección de Personal:

Grupos de Técnicas	Mayores Ventajas	Posibles Desventajas
Test Proyectivos Gráficos	Son sencillos de administrar, económicos y proveen rica y variada información al evaluador. Pueden ser combinadas con otras técnicas y el material que se obtiene es adecuado para buscar recurrencias y convergencias. Algunos de ellos pueden administrarse grupalmente, aunque se pierde parte de la riqueza de la evaluación.	Se les critica que son “opinables” y subjetivos. También el hecho de que algunos de ellos estén ampliamente difundidos hace que los evaluadores estudien cuáles podrían ser las respuestas más “adecuadas”. En ocasiones pueden verse respuestas influidas por la llamada “deformación profesional”, como en el caso de diseñadores gráficos, que realizan esquemas de dibujos cuya interpretación es más dificultosa.
Test de Láminas	Se estudio reviste mayor complejidad, no son tan fácilmente “preparables” por el evaluado. Brindan información sobre muchos de los aspectos de la dinámica de la personalidad con una confiabilidad alta.	Algunos de ellos son muy extensos y prolongan los tiempos de la administración, también pueden resultar un esfuerzo muy grande en el caso de que el puesto sea de baja calificación, por lo que en general se los suele descartar como herramienta para la evaluación de esos perfiles.
Cuestionarios de Personalidad	Su administración tiene pocos requisitos y generalmente son técnicas económicas. Brindan una descripción de aspectos de personalidad que pueden “dar letra” al evaluador a la hora de escribir el informe. En general las conclusiones son más bien descriptivas y se adaptan a la mayoría de habilidades laborales solicitadas. Pueden ser administradas a grandes grupos de evaluados sin dificultad. Como su basamento es estadístico y la mayor parte de ellas cuenta con estudios de	En realidad son auto descripciones. Informan sobre como se ve el evaluado así mismo y no sobre como es visto por otros. Pueden ser falseadas por el evaluado para mostrar una imagen de sí favorable, por lo que a veces los resultados deben ser descartados. Algunas de ellas tienen administración y puntuación, lo que hace al evaluador demandar mucho tiempo para obtener el resultado. Luego de utilizarlas muchas veces las conclusiones de algunas de ellas comienzan a repetirse. Algunas de ellas brindan información inconsistente, haciendo dudar al evaluador de su

	confiabilidad y validez, pueden ser mas objetivas.	precisión.
Test de Habilidades Cognitivas	En general son técnicas objetivas, que permiten obtener resultados de los que se puede confiar. La comparación entre más de un evaluado es más sencilla que en el caso de otras variables, no solo en cuanto al nivel intelectual si no en cuanto a la presencia de habilidades específicas. Las cognitivas requieren técnicas que difícilmente puedan tener un método de evaluación sustituto. Es decir, estas variables no se pueden evaluar objetivamente con entrevistas u otros métodos alternativos.	Algunas de ellas tuvieron tan amplia difusión que sus resultados pueden ser memorizados. Esto significa que un buen resultado no depende necesariamente de una habilidad particular. En relación con la evaluación de inteligencia, hay discusiones conceptuales respecto de que es y como medirla que todavía no han sido zanjadas.
Cuestionario Desiderativo	Es probablemente la técnica mas económica de todas, porque ni siquiera precisa que el evaluado escriba. La información que brinda sobre los recursos para enfrentar situaciones difíciles es muy rica y muy apta para la evaluación en el área laboral, en donde este requisito es muy demandado, cualquiera que sea el puesto de trabajo. La técnica también es de duración breve; no demora mas de 15 minutos. Si bien puede ser estudiada por el evaluado, el entrevistador avezado podría detectar esto con relativa facilidad por los tiempos de respuesta y la poca espontaneidad de las afirmaciones.	Es criticada porque remite a la fantasía de aniquilación del sujeto, y algunos profesionales consideran que es excesivamente "invasiva" y que provoca altos montos de ansiedad. Además, hay evaluados que no logran comprender las consignas y brindan respuestas no adecuadas para la interpretación. Los fracasos suelen ser frecuentes y esto no siempre es sinónimo de fracaso en el desarrollo futuro del trabajo. Hay evaluados que viven la consigna como muy amenazadora, se bloquean y el resultado es información que no puede procesarse.
Test Gestáltico vasomotor de Bender	Es unos de los más utilizados en el área laboral porque brinda mucha información en poco tiempo, y también resulta una técnica económica en término de costos. Informa sobre muchos aspectos de la personalidad, y puede detectar problemas de abuso de alcohol, o drogas, que son un dato no menos	Si bien puede ser administrada colectivamente, la técnica muestra su mayor riqueza cuando el evaluado está presente y puede observar la forma en la que el entrevistado encara el trabajo. Su interpretación proyectiva es sumamente rica, pero la información psicométrica que brinda sobre coordinación vasomotora no reviste tanta importancia para la

	para las Organizaciones. El evaluado siente que es inocua, que posee bajo poder de evaluación, por lo que relaja las defensas. Es percibida como una técnica poco invasiva, y suele ser utilizada o bien como Test para cerrar un proceso de evaluación muy arduo (y de esta manera reducir la ansiedad) o bien como un indicio para generar un buen vínculo.	evaluación psicolaboral.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

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:	Narvaja Luque María Cecilia
E-mail:	<u>mcnarvaja.l@gmail.com</u>
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	“Control de Gestión de Procesos de Reclutamiento y Selección”
Título del TFG en inglés	“Management Control of Human Resources Processes”
Integrantes de la CAE	Lic. Álvaro Ortiz – Lic. Guillermo Bustamante Sierra
Fecha de último coloquio con la CAE	19/08/2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	“Control de Gestión de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias”. 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: **x**

Después de: **3 meses**

Firma del Alumno