

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

“Selección por Competencias”

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Autor: Roffé Brenda Sofía

Legajo PSI 03380

Tutor: Dr. Y Lic. Rubén M. Pereyra

Córdoba, junio 2019

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Presentación de la línea estratégica escogida	6
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.....	6
Síntesis de la organización	8
Delimitación del Problema/Necesidad objeto de intervención	11
Objetivo General:	13
Objetivos Específicos:	13
Justificación	14
Marco teórico	15
Capítulo 1.....	15
Capítulo 2.....	15
Capítulo 3.....	18
Competencias.....	18
Reclutamiento.....	22
Etapas proceso de selección – Instrumentos.....	26
Técnicas utilizadas en el proceso de selección.....	28
Capítulo 4.....	31
Plan de acción del Plan de Intervención	33
Actividades.....	33
Planificación de actividades:.....	35
Actividad N°1.....	35
Actividad N°2.....	38
Actividad N°3.....	40
Actividad N°4.....	42
Actividad N°5.....	44
Actividad N°6.....	46
Diagrama de Gantt	48
Recursos	49
Recursos humanos:.....	49
Materiales técnicos:.....	49

De contenido:	50
Presupuesto:	50
Evaluación	52
Resultados esperados	54
Conclusión	55
Bibliografía	57
Anexo:	58
Actividad N° 1:	58
Actividad N° 4:	58
Actividad N° 5.....	60
Actividad N° 6:	62
Matriz Evaluación de Impacto	63
Evaluación de Impacto – Encuesta.....	64

Resumen

El presente trabajo final de grado refiere a un plan de intervención que se adscribe a la línea estratégica de un aspecto organizacional, realizado para la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. Luego de una evaluación diagnóstica y un análisis detallado de los datos, se ha detectado la necesidad de facilitar la construcción de un proceso de selección de personal basado en competencias en el Hotel de Howard Johnson de Carlos Paz a través de una capacitación al gerente de Recursos Humanos y su equipo. Para llevar a cabo dicho plan se planificaron un total de 6 encuentros con diversas actividades realizadas semanalmente a lo largo de dos meses, las cuales tienen como objetivo co – contruir el proceso de selección alineado a las competencias de la organización.

Para finalizar se aplicará una evaluación de impacto, la cual facilitará información útil sobre la planificación, la realización y el logro de impacto obtenido sobre nuestra capacitación, como así también el cumplimiento de expectativas del mismo.

Palabras claves: Selección de personal, competencias, capacitación, reclutamiento, hotel.

Introducción

El siguiente trabajo es llevado a cabo en el marco del seminario final de grado perteneciente a la carrera de licenciatura en psicología en la Universidad Siglo 21. En el mismo se presenta a través de una capacitación hacia los responsables del departamento de recursos humanos, un plan en el cual se pretende repensar y co - construir el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias que se alineen al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Las personas se componen de competencias y valores que impactan constantemente en el desarrollo de una organización, y las mismas significan un componente de gran significancia a la hora de pensar en una estrategia organizacional.

Hoy, podemos observar que, el recurso humano o capital humano forma parte del factor decisivo en la competitividad y en la supervivencia empresarial, y la misma va a depender de la facilidad de poder adaptarse a los nuevos escenarios que van surgiendo.

De esta forma, es importante comprender que debemos pensar en diversas acciones teniendo en cuenta las necesidades de la organización, es por esto, que Werther, D. & Davis, K. (2008) proponen que se procede al reclutamiento de solicitantes de empleo que contribuyan a resolver dichas necesidades, lo cual permite contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de selección de personal para escoger a las personas que cubran las necesidades que se han determinado en la planeación de los recursos humanos.

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización, siendo así, que pensar la mejor forma para atraer talentos a la organización haciendo foco en sus competencias favorecerá el desarrollo

de los recursos dentro de la misma, como así también, poseer las personas adecuadas para las tareas requeridas, ya que, si únicamente reclutamos o seleccionamos de acuerdo a un plan de referidos, o su cercanía a la ciudad podría influir de manera directa en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

Presentación de la línea estratégica escogida

Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se entiende como la búsqueda de la mejora continua de las organizaciones en un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico. Es prioritario como hito organizacional vencer la resistencia al cambio para facilitar la concreción de los objetivos organizacionales en equilibrio con los objetivos personales de quienes integran una determinada organización. En esta línea de abordaje el factor humano es central y prioritario para conocer los aspectos que determinan la motivación, el compromiso, el bienestar y el rendimiento de las personas siendo un eje muy importante en la vida organizacional.

Se podría pensar entonces al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a diferentes escenarios y contextos.

Así como también, como un esfuerzo organizado y permanente, desde la alta dirección, orientado a lograr que la organización sea más efectiva en el logro de sus resultados, no solo productivos y administrativos, sino también, reconociendo y mejorando su realidad esencial del trabajo humano.

La línea temática seleccionada se puede relacionar directamente con la organización elegida ya que es importante entender que esta empresa se la podría observar como una organización que se encuentra dentro de un sistema, con diferentes elementos interdependientes que interactúan entre sí. Así, una organización, es un sistema que se

componen de partes que deben funcionar coordinada e íntegramente, y debe actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. En este caso, persiguiendo sus objetivos y promoviendo su desarrollo dentro del mercado laboral ofreciendo servicios de calidad a su público.

Síntesis de la organización

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Reseña Historia:

Según Canvas (2019) En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. La llegada de Howard Johnson marcó un hito en este país dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Es por esto que Howard Johnson se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel, el cual hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Tienen acciones en ladrillos de concreto, lo que genera una renta anual para los propietarios. Es decir, Howard Johnson Carlos Paz cuenta con dueños y accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliot.

La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de

convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. Luego personas allegadas a los dueños fueron invitadas a las instalaciones para asegurarse de que el circuito estuviera probado y aquellas fallas que surgieran se pudieran solucionar. El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional.

Misión:

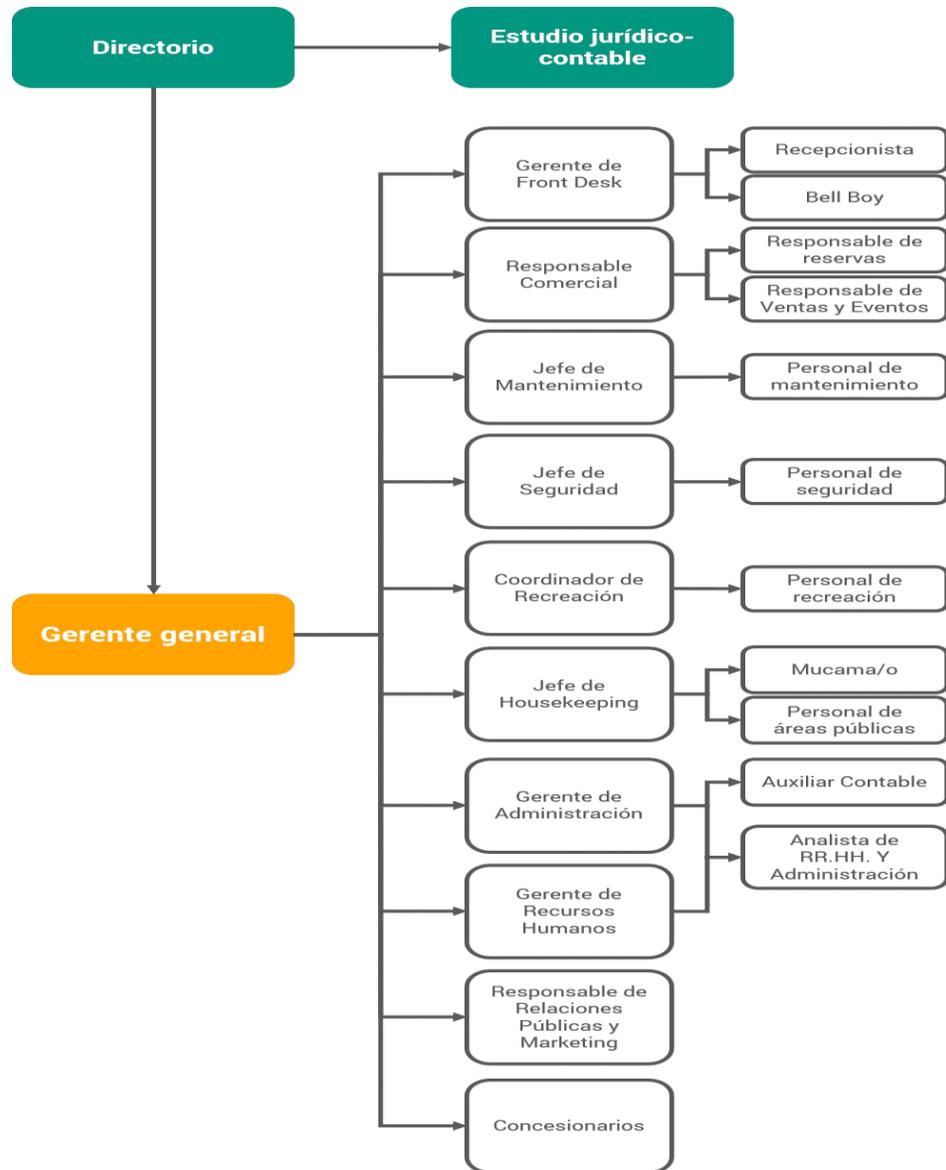
Siguiendo a Canvas (2019), desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Organigrama:



Delimitación del Problema/Necesidad objeto de intervención

Se puede inferir a través de la información brindada por Canvas (2019) que la necesidad a abordar es el *proceso de selección de personal*, donde se puede observar que a la hora de seleccionar trabajadores éstos, ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros, ya que se conocen muchas veces por ser vecinos entre ellos, como así también, por ser oriundos de la ciudad de Villa Carlos Paz.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, p 137).

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Wayne & Mondy, 2010, p. 158).

La selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o proyectadas. (Snell & Bohlander, 2013, p. 244).

La necesidad mencionada anteriormente se adscribe a la línea temática de intervención de un aspecto del desarrollo organizacional ya que, al pensar a la organización como un sistema con diferentes componentes, podríamos inferir que, trabajando en pos de la

calidad y productividad del hotel, sería importante contar con personal experto en los puestos adecuados, haciendo foco en el servicio y en la atención al huésped. Entender que más allá de ser expertos o adecuados como se mencionó anteriormente, es necesario que la persona pueda contar con las competencias y habilidades necesarias para desarrollarse de la mejor manera y así poder influir en el cumplimiento de los objetivos del hotel.

De este modo, si consideramos que el éxito final de una organización/empresa depende en gran parte de sus empleados, podríamos aseverar que la función de la selección de personal es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes en el que una organización debe hacer foco.

Objetivo General:

- Facilitar la construcción de un proceso de selección de personal basado en competencias en el Hotel de Howard Johnson de Carlos Paz a través de una capacitación al gerente de Recursos Humanos y su equipo.

Objetivos Específicos:

- Co-construir las competencias genéricas alineadas a la organización.
- Facilitar el plan de reclutamiento estratégico considerando las fuentes y canales que actualmente son más efectivas.
- Redefinir las etapas del proceso, e instrumentos a implementar en conjunto con los responsables.

Justificación

Las empresas y las organizaciones que se desarrollan en la actualidad generan sus actividades dentro de un entorno económico, político y social muy competitivo, lo que predispone a generar permanentemente estrategias que le permitan enfrentarse a este contexto.

A través de la planificación estratégica, las empresas diseñan planes para el cumplimiento de metas y objetivos, y así poder alcanzar y lograr la visión y misión propuesta.

Con este contexto cambiante, las organizaciones deben direccionar sus procesos para que puedan optimizarse, ser más eficientes y competidores a la hora de contratar a un nuevo empleado. Al pensar en esta competitividad en el mercado, es importante remarcar la implementación de un sistema de gestión por competencias específicamente en los puestos de trabajo.

Un proceso de selección de personal basado en competencias, es uno de los elementos claves cuando hablamos de incorporación de nuevos recursos, ya que es importante poder alinear las mismas a las competencias genéricas que presenta la organización.

Este tipo de intervenciones colaboraran en la mejora continua del desarrollo organización del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, contribuyendo a un cambio que debe producirse y coordinarse desde la alta dirección con las competencias que se adhieran a su cultura organizacional.

Marco teórico

Capítulo 1

En la actualidad, las empresas están inmersas en un mercado laboral cambiante e innovador, por lo que deben adaptarse al mismo y ser flexibles para lograr ser competentes. Una de las variables que forma parte de dicha adaptación, podría decirse que es el capital humano que las organizaciones elijen para que formen parte de la misma, y esto no se puede realizar al azar.

Para una organización es vital, hoy en día, llevar a cabo un proceso de selección de personas, ya que es decisivo incorporar miembros nuevos a la empresa que puedan desempeñarse acorde a las expectativas de la empresa.

Es necesario iniciar un correcto proceso de selección basado en competencias, para lograr detectar cual es el área que requiere personal, cuales son los requerimientos del puesto de trabajo vacante, que tareas se llevarán a cabo en las mismas, y cuáles son las competencias requeridas para desarrollarse eficientemente. Así se podrá hallar que tipo de empleado podría cubrir la vacante y su adecuación a la organización misma.

Capítulo 2

Canvas (2019) describe al Área de Recursos Humanos como clave dentro de la gestión, dado que se encarga de formar y reclutar a cada uno de los miembros del hotel. El responsable de Recursos Humanos es el encargado de que el personal realice las actividades específicas de su puesto de manera correcta, coherente y acorde a sus expectativas.

Su responsabilidad principal es la de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento. Es responsable de la formación, capacitación, motivación, selección de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano.

Dentro de sus funciones expresadas en Canvas (2019) podríamos nombrar las siguientes:

- Asesora en cuestiones soft de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción, motivación, capacitación, eventos, gestión de carrera, etcétera.
- Elabora el plan anual de recursos humanos.
- Crea herramientas para el área: encuestas, evaluación de desempeño, evaluación de clima laboral, encuesta de detección necesidades de capacitación, entre otras.
- Define políticas de trabajo en torno a los recursos humanos.
- Planifica y participa de eventos y acciones específicas.
- Dirige los procesos de reclutamiento y selección de puestos estratégicos.
- Reporta anualmente las actividades ejecutadas en el área.
- Supervisa la elaboración y actualización del manual de bienvenida.
- Gestiona y mantiene actualizado el manual de descripción de puestos.
- Supervisa la ejecución de evaluación de clima laboral.
- Gestiona y supervisa el recibimiento de grupos de estudiantes que van a conocer el hotel.
- Planifica las necesidades de personal, según sea alta o baja temporada.
- Es responsable de mantener una plantilla de personal alineada a los objetivos institucionales (cuantitativamente y cualitativamente).

- Establece el plan de capacitación según necesidades.
- Establece vínculos con instituciones educativas.
- Supervisa las prácticas y pasantías estudiantiles.
- Establece intervenciones específicas ante problemas o necesidades detectadas.
- Es el vínculo con la psicóloga laboral.
- Establece planes de acción junto a la psicóloga y analista de recursos humanos.
- Se reúne de forma individual con el personal en pos de brindar retroalimentación sobre el desempeño o ante algún problema que exceda lo cotidiano.
- Planifica y gestiona en conjunto con la analista de recursos humanos la compra de uniformes del personal.
- Define las fechas especiales anuales y gestiona los eventos de celebración o presentes al personal, según corresponda.
- Determina el plan de motivación y beneficios y supervisa su ejecución.
- Controla el esquema salarial del personal.
- Comunica novedades del área a través de los canales estipulados para tal fin.
- Gestiona nuevas capacitaciones con la AHTRA (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina).

Preferentemente podemos identificar que algunas de éstas son las que se verían transformadas hacia el nuevo plan de intervención:

- Cuestiones soft: reclutamiento y selección de personal.
- Elaboración anual del plan de recursos humanos.
- Definición de políticas de trabajo.
- Administración de los procesos de reclutamiento y selección de puestos estratégicos.

- Gestiona y mantiene actualizado el manual de descripción de puestos.
- Planifica las necesidades de personal, según sea alta o baja temporada.
- Es responsable de mantener una plantilla de personal alineada a los objetivos institucionales.

Es de suma importancia entender que además del responsable de recursos humanos, trabajaremos de igual forma con el analista de RRHH y administración, quien tiene como responsabilidad brindar soporte a la ejecución de todas las tareas mencionadas anteriormente, haciendo hincapié en las cuestiones administrativas generales y relacionadas a las inversiones.

Capítulo 3

Competencias

Según la definición planteada por Alles, M (2004), se podría hacer referencia al término de competencias laborales como el conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales. Las competencias se refieren a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño.

Todas las definiciones acerca de competencias tienen en común los siguientes elementos los cuales fueron planteados por García, A (2006):

- *Saber*: Hace alusión al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientado a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

- *Saber Hacer*: Se refiere al conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc.).
- *Saber Estar*: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorezcan o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado
- *Querer Hacer*: Hace referencia a los aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación la tarea, etc.) y/o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar competencia.
- *Poder hacer*: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de “favorabilidad del medio”. El primero hace referencia a las potencialidades de la persona, como variable que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrara un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. El segundo hace referencia acerca de cómo diferentes situaciones pueden marcar un comportamiento dado.

Alles, M (2004) hace una diferenciación entre dos tipos de competencias:

- Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

A la hora de pensar en las competencias cardinales o genéricas, es de suma importancia poder involucrar en el armado de las mismas a los directivos de la organización, ya que son las personas que mejor puede aportar información para el armado de este modelo, para que no solo sea aplicable en distintos procesos de la empresa, sino también que permita alcanzar la estrategia organizacional.

Agut Nieto, S y Grau Gumbau, R toman a Spencer y Spencer (1993) quienes más profundizan en la delimitación conceptual de las competencias, donde proponen que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto. Las competencias indican *“formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un periodo razonable de tiempo”* (p. 9).

La competencia incluye los siguientes elementos o características:

1. Motivos: las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que producen acción. Los motivos dirigen, impulsan y seleccionan conductas hacia ciertas metas o acciones y alejan de otras.
2. Rasgos: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Autoconcepto: engloba actitudes de una persona, sus valores y su autoimagen.

4. Conocimientos: la información que una persona posee sobre áreas de algún contenido en específico.
5. Habilidades: capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Las habilidades mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico, y el pensamiento conceptual.

De Ansorena (1996) divide a las competencias en dos grandes grupos: técnicas y generales. Él explica que las competencias técnicas son *“aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos o de un área técnica o de un área funcional específica. Están ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto”*. (p. 172). Por otro lado, las competencias generales o genéricas, son *“aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos, o conocimientos específicos, no están ligadas directamente a una peculiar actividad o función”* (p. 172).

De una manera un poco menos elaborada Levy-Leboyer (1997) habla en los mismos términos, al distinguir entre competencias particulares y competencias universales. Las primeras corresponden a las actividades, estrategias y cultura de la empresa, mientras que las universales son útiles de manera muy general, en diferentes contextos.

Reclutamiento

Según Wayne & Mondy (2010), el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Jaime Grados en Franklin, E y Krieger, M (2011) define reclutamiento como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”. Por su parte, Furnham señala que: “Tal vez el reclutamiento sea la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos.

De esta forma cada organización podrá elegir a los candidatos que tengan las características, competencias y habilidades requeridas para cada puesto en particular. Siendo este proceso uno de los más trascendentales, el cual facilitara y hará que el proceso de selección pueda funcionar y realizarse de manera óptima.

Cuando pensamos en un proceso de reclutamiento, debemos tener en cuenta ciertas consideraciones externas que influyen en el mismo, como el mercado laboral en el que se encuentra inmerso la organización.

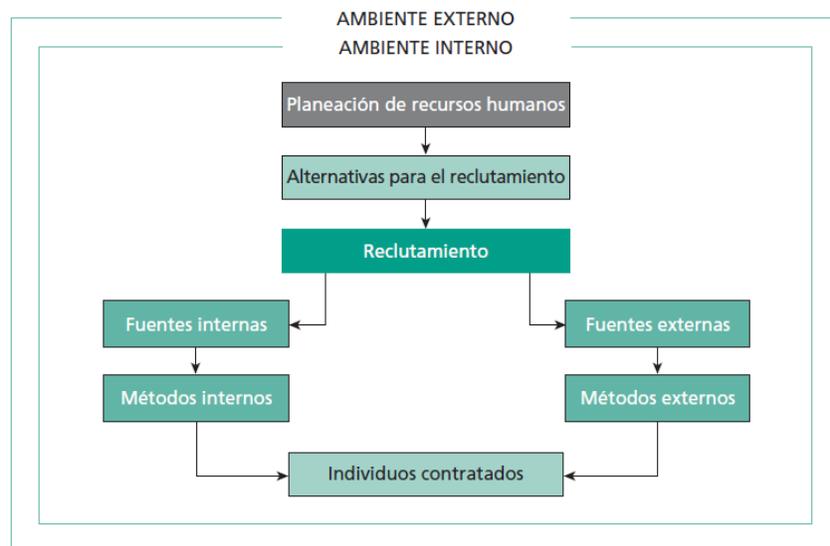
El proceso de reclutamiento comienza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitara el empleado, y otros detalles más. (Wayne & Mondy, 2010, p 132).

Luego, es importante identificar si dentro de la organización se encuentra disponible el empleado necesario, o si se debe recurrir a fuentes externas para conseguirlo. Es importante poder dar cuenta de cuáles son las fuentes y medios necesarios para poder realizar el

reclutamiento más efectivo. Podríamos mencionar que las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados [...]. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa. (Wayne & Mondy, 2010, p 132).

Poder determinar estas dos variantes nos ayudara a maximizar la eficiencia y efectividad del reclutamiento, como así también lograr el objetivo propuesto.

Los procesos nombrados anteriormente se podrían graficar de la siguiente manera tomando a Wayne & Mondy (2010):



Grados, J. (2003) plantea dos tipos de reclutamiento:

1. Fuentes internas: proveen el personal necesario en el momento indicado, a partir de la fuerza laboral que ya pertenece a la organización. En otras palabras, las fuentes internas entran en acción cuando entre los recursos humanos con que cuenta la empresa hay individuos que servirían para satisfacer la demanda de personal idóneo

para la realización de las tareas requeridas. Algunas de esas fuentes son, por ejemplo, los sindicatos, los archivos de personal y las promociones internas.

2. Fuentes externas: buscan el personal competente fuera de la organización, debido a la carencia de recursos humanos propios con la capacidad para ocupar el o los cargos vacantes. Se trata de fuentes totalmente ajenas a la organización, por ejemplo: instituciones educativas que ponen estudiantes a punto de licenciarse a disposición de las organizaciones; asociaciones profesionales; bolsas de trabajo, y consultoras. También suele darse la concurrencia espontánea del candidato sin que haya existido un llamado por parte de la organización.

Es con este objetivo que se recurre entonces al mercado del trabajo, constituido por dos tipos posibles de candidatos, los disponibles, aquellos que en ese momento no tienen empleo, y los que se encuentran trabajando. El reclutamiento debe ser estratégico, ya que los medios de reclutamiento a utilizar, van a depender del perfil que estemos buscando.

Podemos distinguir dentro de las fuentes externas más utilizadas para realizar el reclutamiento:

- Bases de datos: constituye una fuente de candidatos. Son archivos de cv, tanto físicos como computarizados, que se obtienen por lo general de búsquedas anteriores o de presentaciones espontáneas de personas que se encuentran en la búsqueda de empleo. Si la base de datos está adecuadamente organizada nos permite saber rápidamente si contamos con los candidatos adecuados al perfil. La desventaja de este tipo de reclutamiento es que los cv pueden encontrarse desactualizados si ha pasado mucho tiempo desde que la persona lo envió.

- Anuncios en los medios de comunicación o portales de empleo: son medios de reclutamiento. Los más utilizados en la actualidad son el diario tanto en su formato impreso como digital y los portales de empleo (zonajobs, computrabajo, bumeran entre otros). La principal ventaja de este medio es que permite llegar a amplios sectores de la población y recibir gran número de respuestas. La desventaja es la calidad de esta cantidad de solicitudes que se reciben, es decir, en qué medida cumplen las mismas con los requisitos solicitados.
- Servicio de empleo de Universidades: Muchas de estas instituciones cuentan con cv de sus estudiantes que se encuentran buscando trabajo, aunque la estrategia más comúnmente utilizada por ellas es la divulgación de la oferta entre sus alumnos o profesionales. Es fundamental tener en cuenta que el perfil de profesionales o las carreras ofrecidas por la institución sea afín al perfil que estamos solicitando.
- Headhunting: se traduce esta expresión como caza talento, se trata de identificar y hacer un ofrecimiento a personas que están ocupando un cargo similar al que necesitamos cubrir en otras empresas. Es un proceso muy utilizado para cubrir vacantes de puestos muy especializados, para los cuales las personas capacitadas son realmente pocas en comparación con la demanda de ellos que existe en el mercado.

En cuanto a las fuentes internas más utilizadas que podemos encontrar dentro de las organizaciones podemos destacar:

- Programa de referidos: los trabajadores son los que conocen a mayor medida el puesto, y son los que podrán detectar si una persona encajara o no dentro del equipo. Muchas veces este método de reclutamiento es eficaz, pero no debemos perder de

vista que más allá de conseguir un buen perfil, necesitamos que el mismo posea las capacidades, habilidades y competencias para desarrollarse de la mejor manera.

- Promoción interna: Movimiento de una persona hacia un nivel más alto dentro de una organización, o hacia otro puesto. Estas promociones muchas veces se dan por nuevas vacantes a cubrir o simplemente pensando en el desarrollo y potencial de la persona.

Etapas proceso de selección – Instrumentos

Al hablar del proceso de selección podemos definirlo según Wayne & Mondy (2010) como: el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización (p 158).

De esta manera, debemos pensar que este proceso va a afectar tanto en la productividad de la empresa como así también en la rotación. Todo proceso de selección,

Se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un curriculum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. (Wayne & Mondy, 2009, p 160).

Las partes que componen dicho proceso son las siguientes:

- Entrevista preliminar: en este paso lo que se prioriza es eliminar a aquellos postulantes que no reúnan los requisitos para el puesto. En el caso que el empleado no sea para el puesto solicitado también servirá esta entrevista en el caso de que haya

otra búsqueda poder dirigirla hacia la misma. Este tipo de entrevistas ayudan a maximizar la eficacia del reclutamiento y selección.

- Revisión de solicitudes de empleo: Procede a la entrevista preliminar. Se evalúa la solicitud de empleo completada previamente por el aspirante para ver si se correlaciona con el puesto a ocupar. Muchas veces en distintas organizaciones la misma no es necesaria y con el curriculum alcanza.
- Revisión de curriculums: La mayoría de los procesos de selección comienzan con el envío de un curriculum. El mismo se utiliza para validar la información recibida con el puesto, como así también conocer al candidato.
- Pruebas de selección: Estas pruebas se encargan de evaluar aptitudes, habilidades, personalidad, y motivación de los empleados potenciales, y permite elegirlos de acuerdo en la manera en que los mismos se adecuen a la vacante y a la cultura organizativa. Estas pruebas nos van a permitir poder estandarizar los procedimientos, generar objetividad en la elección, confiabilidad en los resultados y validez en cuanto mida lo que deba medir.
- Entrevista de trabajo: es considerada una conversación en la cual se intercambia información del candidato y del puesto. Existen diferentes tipos de entrevistas, individuales, grupales, estructuradas, semi estructuradas, y conductuales.
- Investigación previa al empleo: verificación de los antecedentes y referencias: la principal razón por la que se realiza este paso es para poder contratar a mejores empleados. Se investigan antecedentes obteniendo datos de distintas fuentes. La verificación de las referencias se dirige a individuos que conocen al candidato y que

puedan proporcionar información contrastada con la información suministrada por el candidato.

- Decisión de selección: La atención se centra en el selector, quien debe decidir si contrata a o no al postulado. La elección final se realiza con aquellas personas que hayan pasado los momentos anteriores. La persona que se seleccionara será la que mejor se ajuste a los requerimientos del puesto vacante y de la organización.
- Examen médico: El objetivo del mismo es determinar si el candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo.
- Notificación a los candidatos: Se debe notificar a los candidatos tanto a los aceptados como los rechazados. Es importante avisar la decisión lo antes sea posible, ya que muchas veces cierta demora también podría dar como resultado la pérdida del candidato.

Técnicas utilizadas en el proceso de selección

Una vez obtenida la información acerca del puesto a cubrir o las competencias requeridas, debemos obtener información de los candidatos que se presentan. Para esto debemos seleccionar que técnicas de selección para conocer, comparar y escoger al candidato adecuado vamos a utilizar.

Chiavenato (2009) presenta una clasificación de 5 tipos: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

La entrevista de selección, es un proceso en el cual intervienen dos o más personas que interactúan entre sí, y a una de las partes le interesa conocer información de la otra.

Dentro de los tipos de entrevistas podemos mencionar dos, la dirigida con un formato ya preestablecido y la no dirigida. En cuanto a los beneficios podemos optar por un tipo de entrevista semiestructurada, la cual es más aconsejable por diferentes razones de practicidad, pero por sobre todas las cosas por sus propias características que te brinda la posibilidad de poder entablar un dialogo y en momentos que sea necesario poder recurrir a otro tipo de preguntas.

Richino, S. V (2008), comenta que 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.

Las pruebas de conocimiento o capacidades nos ayudan a conocer el nivel de conocimiento que presenta el candidato respecto al puesto vacante. Podemos observar habilidades y conocimientos técnicos, como así también constatar el desempeño del candidato. Esto nos ayudara a poder observar si el postulante puede desempeñarse de manera correcta y realizando las tareas solicitadas.

En cuanto a las pruebas psicológicas, Chiavenato (2009) explyaya que representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Estas se utilizan en algunos puestos de niveles más jerárquicos y deben realizarse por profesionales especializados. Es importante remarcar que las mismas tienen 3 características que las mencionadas anteriormente no presentan: pronostico, validez y precisión.

Las 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, p. 159).

Por último, una de las técnicas más utilizadas cuando deseamos evaluar por competencias son las llamadas técnicas de simulación o *assessment center*. Estas, se realizan de forma grupal, y sustituyen lo verbal por la acción. De esta forma se construye un escenario lo más parecido a la realidad del puesto donde la persona deberá resolver dinámicas y ponerse en situación de durante la simulación. Estas son complementarias a otros métodos utilizados ya que por sí sola deja por fuera muchos elementos a tener en cuenta cuando realizamos un proceso de selección.

Es importante entender, que cuando hablamos de selección de personal basado en las competencias que presenta la organización, también debemos adecuar nuestros procesos hacia la estrategia organizacional. De esta forma, se podría pensar que la entrevista por competencias vendría resultar provechosa siempre y cuando la cultura de la empresa este orientada a la valoración de las competencias para los procesos.

Es por esto, que para poder realizar todo el proceso de selección debemos anteriormente identificar cuáles serían las competencias claves en función de la cultura empresarial y el perfil deseado.

“Una entrevista por competencias está diseñada para hacer que los candidatos demuestren sus habilidades de pensar con rapidez, ya que no se hacen las típicas preguntas que un postulante puede traer preparadas de antemano. Se indagan detalles específicos, se le solicita al aspirante al puesto que recuerde éxitos y/o fracasos –realmente ocurridos– que forman parte de su experiencia; de esa manera se está en condiciones de evaluar sus conocimientos directos” (Mejías, C. 2010, p 56). Este tipo de entrevista está destinada a evaluar las competencias esenciales más generales, además de las competencias que son específicas para cada puesto en particular.

Más allá de las diferentes técnicas y herramientas que pueden utilizarse a la hora de plantear un proceso de selección lo propicio es poder escoger más de una de ellas, según cada caso, proceso, y momento. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Cuanta más información podremos obtener de nuestro proceso, más asertivo podrá resultar el mismo.

Capítulo 4

Chiavenato (2000), explica que la capacitación, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

El término capacitación es utilizado con diversos fines, a partir de lo cual su definición es diferente. Para el presente propósito, se asume la conceptualización que hace Tamayo (2009) donde plantea: “la capacitación es un proceso integrado por un conjunto de acciones y contenidos teóricos-prácticos con objetivos y funciones específicas interconectadas entre sí, que al integrarse conforman un sistema que tiene como principal efecto la habilitación de los agentes educativos para su desempeño, y el desarrollo de

competencias para resolver problemas prácticos actuales en los diferentes contextos”.
(Tamayo, 2009, p.24).

Todo espacio de capacitación, entrenamiento o educación debe permitir a la otra persona realizar y desenvolverse de acuerdo a sus propios potenciales, innatos o adquiridos.

Entendemos que capacitar o desarrollar a las personas, no significa simplemente brindarles cierta información o que aprendan nuevos conocimientos y habilidades, sino que debemos hacer hincapié en que cada uno pueda aprender nuevas soluciones, ideas y conceptos para así poder trabajar de manera más eficaz sobre los procesos actuales y, adecuarse a las exigencias que el medio nos propone. De la misma manera, comprender que formar es mucho más que informar, entendiendo que de esta forma se enriquece la personalidad humana.

Plan de acción del Plan de Intervención

Actividades

El plan de intervención está pensado bajo un dispositivo de capacitaciones realizadas hacia el Gerente General como así también en su mayor medida al Gerente de RR.HH. y Analista de RR.HH.

El plan se encuentra dividido en varios encuentros, donde cada uno tendrá diferentes actividades que se corresponderán a los objetivos específicos planteados al comienzo de la propuesta. El objetivo final del mismo es poder capacitar a las personas implicadas mencionadas anteriormente en la co-construcción de un proceso de selección de personal basado en competencias.

Para esto durante el mes de mayo se realizará la planificación general del plan de capacitación como así también se presentará dicha propuesta al gerente del hotel. Durante el mes de junio y Julio sucederán los 6 encuentros de los cuales cada uno está compuesto por una serie de dos actividades, donde las mismas se alinean a los objetivos planteados.

Cada encuentro se realizará bajo una modalidad distendida en una de las salas de reuniones del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, y cada instancia durará aproximadamente 1,30 hs.

En el siguiente cuadro se presentará de una forma visual la disposición de cada encuentro junto a las temáticas y objetivos planteados a cumplir.

Esquema global de actividades:

Linea Estrategica de Intervencion	Problema o necesidad objeto de intervencion	Objetivo General	Objetivos Específicos	Encuentros	Actividades
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional	Proceso de Selección de Personal	Facilitar la construcción de un proceso de selección de personal basado en competencias en el Hotel de Howard Johnson de Carlos Paz a través de una capacitación al gerente de Recursos Humanos y su equipo.	Co-construir las competencias genéricas alineadas a la organización.	1	Presentación + Objetivos
				2	Construcción cooperativa
			Facilitar el plan de reclutamiento estratégico considerando las fuentes y canales que actualmente son más efectivas.	3	Reclutamiento
				4	Fuentes
			Redefinir las etapas del proceso, e instrumentos a implementar en conjunto con los responsables.	5	Etapas
				6	Instrumentos

Planificación de actividades:

Actividad N°1

Tema: Presentación + Objetivos

Objetivo general:

- Generar un espacio de conocimiento entre los participantes.
- Realizar presentación de las diferentes instancias de la capacitación y plantear objetivos a lograr.

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 3 (Gerente general, Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 1 Hs.

Desarrollo: Para dar inicio al ciclo de capacitaciones acerca del proceso de selección de personal basado en competencias, comenzaremos realizando una presentación de forma general sobre las diferentes temáticas sobre las cuales trabajaremos a lo largo de este tiempo.

En primera instancia realizaremos una dinámica de presentación denominada: presentación cruzada, donde participaran de la misma todas las personas involucradas en la capacitación, incluido el capacitador. Para esto, deberán colocarse en pareja, donde cada pareja tendrá aproximadamente 5 – 7 minutos para poder presentarse entre ellos, y contarse información personal y laboral acerca de cada uno. Dentro de esta información hay 3 ítems que deben respetarse:

- Gusto de helado favorito
- Mayor logro de la vida

- Serie de netflix favorita

Una vez finalizado el tiempo deberán ubicarse nuevamente alrededor de la mesa y cada persona presentara a su pareja según la información que pudo obtener, sin obviar los ítems obligatorios hablados.

Luego de que cada uno se haya presentado, se les repartirá un papel blanco donde cada uno deberá anotar dos hábitos que tengan de su vida y se los entregaran al capacitador. Por ejemplo: ir al gimnasio todas las mañanas de 7 a 8 am. Lavarse los dientes mientras te duchas, etc. El mismo, mezclara los hábitos y los colocara sobre la mesa. En las mismas parejas que se encontraban anteriormente deberán encontrar o detectar el hábito que corresponde a mi compañero.

Después de dicha actividad, cada participante recibirá post it de diferentes colores, junto a fibrones/lapiceras. En cada post it deberá colocar, por un lado, expectativas acerca de las capacitaciones y en otros post it de otro color colocará alguna palabra acerca de cómo se siente en el momento antes de comenzar con la capacitación. Cada uno se tomará unos 8 – 10 minutos para poder escribir, y luego los colocará en el frasco transparente que diga el nombre de expectativa y otro frasco que contendrá la palabra sentimientos. Se dará la posibilidad de que alguno pueda/quiera comentar acerca de lo que escribió.

Una vez realizadas las diferentes actividades, se presentará un power point/prezi ad hoc, mostrando los objetivos de los encuentros de capacitación, de que constara, y como van a estar diagramados para que puedan entender de forma general hacia donde apuntamos y queremos llegar. Es importante entender que más allá de brindar un orden, poder darles los

objetivos a trabajar en cada encuentro o los temas les va a permitir a los participantes venir más preparados a cada instancia.

Para finalizar la actividad mostraremos el video: selección de Personal en Competencias (ver anexo), el cual será retomado en el próximo encuentro de capacitación.

Materiales: Proyector, computadora, zapatilla, parlante, post it, frascos transparentes, fibrones, lapiceras, hojas blancas.

Actividad N°2

Tema: Construcción Cooperativa

Objetivo general:

- Construir las competencias genéricas alineadas a la organización.

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 3 (Gerente general, Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 1 Hs.

Desarrollo: Para comenzar retomaremos el video visto en el encuentro anterior acerca del proceso de selección donde pediremos que cada uno pueda comentar acerca del mismo. Es importante retomar y remarcar acerca de cuál fue el criterio de selección para la entrevista presentada y porque creen que el jefe se quedó con esa persona...

Una vez puesto en común repasaremos y escribiremos la misión, visión y valores que tiene el Howard Johnson como empresa, se realizara en un afiche grande, y se lo colocara sobre la mesa en el centro. Cada participante deberá pensar en dos competencias que debieran estar alineadas con la organización para poder trabajarlas. Una vez pensada las competencias recibirán una bolsa de rastys/legos, donde cada uno utilizando su imaginación deberá representar la competencia mediante una figura.

Luego que cada uno termine se pondrá en común la creación realizada, para que entre todos podamos conformar las 6 competencias genéricas que tendrá el hotel. Para remarcar como cierre de actividad, poder transmitir la utilización de los rastys/legos, que son pequeñas piezas que por sí solas no presentan ninguna significancia, pero que en conjunto forman una

figura. De esta misma manera, es como debemos trabajar de formar cooperativa para poder crear competencias que en conjunto determinaran las bases del Howard Johnson.

Finalizando, mostraremos el video: gestión por competencias

Materiales: proyector, computadora, pantalla, parlantes, legos/rastys, fibrones, afiches, lapiceras, hojas, cinta.

Actividad N°3

Tema: Reclutamiento

Objetivo general:

- Conocer acerca de cómo se realiza un reclutamiento basado en competencias

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 2 (Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 1 Hs.

Desarrollo: Para comenzar a trabajar el tema de dicha capacitación, reclutamiento, cada participante recibirá medio afiche, y deberá pensar en algún deporte que le guste para poder dibujar sobre el mismo la cancha. Una vez que hayan elegido y dibujado, recibirán tarjetas que deberán colocarles una posición dentro de la cancha y competencias que debe tener la persona para desempeñarse en el puesto a cumplir dentro del equipo. Una vez armado su equipo deberán disponerlo por toda la cancha creando su estrategia de juego, y al mismo tiempo pensando diferentes variantes en caso de que sucedan ciertas dificultades o problemáticas. La idea general, es que cada uno pueda presentar su juego, equipo, disposición y estrategias para poder ganar el partido. En el medio de la presentación el capacitador intervendrá brindándoles tarjetas rojas que tendrán alguna interferencia a su estrategia plateada, y cada uno tendrá que reajustar su equipo a las diferentes situaciones:

- Vas perdiendo 5 a 0.
- Echan al capitán del equipo.
- Cobran full.
- Lesión del goleador principal.

Cada vez que tomen una tarjeta roja cada uno deberá reorganizar su estructura y plantear nuevas estrategias para poder ganar el partido.

La idea de esta actividad es que cada uno pueda tomar conciencia a la hora de planificar o crear un proceso de reclutamiento que se deben respetar diferentes pasos y seguir ciertos criterios con los cuales tendremos que trabajar durante todo el proceso. Es importante destacar que, dentro de esta actividad, seguiremos trabajando sobre un proceso basado en las competencias que han surgido de la segunda capacitación para así poder gestionar todos los encuentros basados en competencias.

Como segunda instancia, se brindarán diferentes descripciones de puestos que ya fueron realizadas por su departamento y tendrán que elegir al mejor candidato que se adecue en cada puesto. Recibirán fotografías y tendrán que colocar a la imagen al lado de su puesto, y luego escribir cuales serían las competencias que debe presentar esta persona para poder desempeñar su tarea. Por ejemplo: Personal de mantenimiento y al lado la imagen con las 3 competencias que debe poseer esta persona para cubrir la vacante.

Materiales: Afiches, fibrones, tarjetas redondas de cartulina para cada cancha x12, lapiceras, hojas, plasticola, tarjetas rojas con situaciones, fotografías, descripciones de puestos, cinta.

Actividad N°4

Tema: Fuentes

Objetivo general:

- Conocer cuáles son las fuentes y canales más utilizados en el mercado.

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 2 (Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 45 mins.

Desarrollo: Se presentará dicha actividad con un power point, ad hoc, explicando teóricamente acerca del concepto de reclutamiento, y cuáles son las fuentes y canales más adecuados para utilizar, como así también sus ventajas y desventajas.

Retomando la actividad anterior, junto a las descripciones de puestos y competencias que han realizado, trabajaran con la pregunta de ¿en qué lugares encontraremos esos candidatos? Para esto, harán un listado en una planilla (ver anexo), donde colocarán el nombre del puesto, competencias genéricas, competencias específicas para cada puesto, y canales y fuentes en donde encontrar estos candidatos. Se basarán en lo conversado sobre el material teórico.

Para finalizar, deberán seleccionar una fuente de reclutamiento, donde tendrán que decidir si es interna o externa, y que canal de comunicación se va a utilizar para que luego de pensar esto, puedan realizar una oferta de trabajo bajo el título de: Catador de colchones. Entre los dos tendrán que pensar que canal sería el adecuado utilizar, si la búsqueda va a ser

externa o interna, cuales son las características del puesto, requisitos, responsabilidades y competencias para tomar el empleo.

Cerrando con la actividad, destacar la importancia de poder seleccionar las fuentes y canales adecuados a la hora de realizar un reclutamiento para así poder encontrar el perfil adecuado lo más rápido posible y que cumpla con las necesidades requeridas.

Materiales: proyector, pantalla, computadora, planilla impresa, hojas, biromes.

Actividad N°5

Tema: Etapas

Objetivo general:

- Determinar las etapas a utilizar durante el proceso de selección.

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 2 (Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 1Hs.

Desarrollo: Para poder pensar en cuáles serían las etapas con las que debemos abordar nuestro proceso, primero realizaremos una actividad donde cada uno recibirá una hoja con una imagen la cual deben tratar de copiar siguiendo las instrucciones: avión y barquito de papel (ver anexo). Cada uno tendrá aproximadamente 4 minutos y deberán realizar la mayor cantidad de avioncitos/barquitos siguiendo los pasos entregados anteriormente.

A la hora de pensar cómo debería ser el proceso adecuado para seleccionar a los empleados del hotel, es necesario plantear mediante una presentación cuales son los tipos de entrevistas que podemos utilizar para conocer a los candidatos ya que de esta forma nos ayudara a plantear las etapas necesarias para conocerlos. Toda esta información se encontrará en un power point/ prezi ad hoc donde explicaremos detalladamente acerca de las entrevistas telefónicas, entrevistas individuales y entrevistas grupales, sus pros, sus contras y objetivos de cada una. Luego de poder ver la parte teórica, en pareja tomaran cada una de estas instancias donde completaran la planilla de: entrevista telefónica, entrevista grupal, y entrevista individual (ver anexo).

Materiales: Proyector, pantalla, computadora, presentación, impresiones avión, impresiones barco, hojas, lapiceras, impresiones planillas.

Actividad N°6

Tema: Instrumentos

Objetivo general:

- Seleccionar las formas de abordar las entrevistas y quienes serán los responsables de realizarlas.

Lugar: Sala de reuniones

Cantidad de participantes: 2 (Gerente RRHH, Analista de RRHH).

Tiempo estimado: 1Hs.

Desarrollo: Para comenzar con el último encuentro, pondremos en común todos los temas hablados en las capacitaciones anteriores realizando un resumen acerca de lo visto. Para esto, realizaremos en un pizarrón una lluvia de ideas pasando desde el encuentro 1 hasta el último encuentro concretado.

Una vez enlistado todos los temas, se procederá a mostrar el siguiente video para poder comenzar a hablar acerca de las diferentes formas que vamos a utilizar para conocer a un posible candidato.

Video: Entrevista para el trabajo más difícil del mundo (ver anexo). Luego del video, se les preguntara que piensan acerca del mismo y se reflexionara acerca de la entrevista, ya que la misma es uno de los instrumentos que podemos utilizar a la hora de realizar el proceso de selección. Para esta instancia, cada uno anotara en una hoja que elementos cree que son necesarios conocer a la hora de realizar una entrevista individual de un candidato. Luego cada uno va a practicar realizar entrevistas a algún compañero de la empresa. Se les dará

aproximadamente 10 minutos para que piensen en preguntas que les gustaría conocer acerca de algún compañero, pero también acerca de las tareas que desempeña en el puesto. Es muy importante que puedan pensar en preguntas que los ayuden a detectar las competencias de los empleados.

Luego observaremos el segundo video: Talent GO – Assessment Center (ver anexo), para que puedan comprender que es un assessment center, técnica más utilizada para medir competencias en un proceso de selección. Una vez visto el video, se realizará una puesta en común y repasaremos los temas más importantes para poder generar una instancia de entrevista de assessment center para poder medir nuestras competencias realizadas en el segundo día de capacitación.

Materiales: proyector, computadora, pantalla, parlantes, hojas, lapiceras.

Recursos

Recursos humanos:

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos y Administración
- Capacitador

Materiales técnicos:

- Proyector
- Pantalla
- Computadora
- Parlante
- 1 resma de hojas
- 10 lapiceras
- 5 afiches
- 2 cinta scotch
- 2 plasticolas
- Impresiones
- 3 tijeras
- Post it
- Fibrones
- Cartulinas de colores
- 2 juegos de legos/rastys
- Frasco transparente

- Sala de reuniones
- 5 sillas

De contenido:

- Planillas
- Videos
- Descripciones de puestos

Presupuesto:

Entre los materiales no provistos por la institución será necesario adquirir los siguientes:

Presupuesto		
Cantidades	Materiales	Precio Estimado
1	Resma de Hojas	250
10	Lapiceras	150
5	Cartulinas	100
5	Afiches	100
3	Set de post it	360
3	Tijeras	240
2	Cinta scotch	160
3	Plasticolas	165
5	Fibrones	300
1	Frasco	300
2	Juego de legos/rastys	2400
TOTAL		\$4525

El Colegio de psicólogos de la Provincia de Córdoba, establece en la resolución de junta de gobierno 137/14 que los honorarios mínimos éticos profesionales son:

Aranceles profesionales mínimos en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Valoración Psicolaboral

- Apto Psicolaboral: \$1080
- Evaluación psicotécnica o valoración psicolaboral: \$1950
- Análisis de potencial: \$3300

Valoración Psicolaboral Grupal o Assessment Center: Según alcance de la intervención.

- Consultoría: \$1500

Evaluación

La evaluación se dividirá en dos partes:

La primera, es poder utilizar el frasco experimentado en la primera capacitación donde los participantes debían colocar sus expectativas y sentimientos antes de comenzar con toda la propuesta de capacitación, para esto se tomarán los papeles colocados y cada participante leerá lo que había colocado allí, se les volverá a consultar si sus expectativas y lo que creían acerca de las capacitaciones fueron resueltas y si se han cumplido.

La segunda parte se utilizará una evaluación de impacto, la cual varios autores explican que es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados en una entidad, (Sandoval, 2005). De acuerdo con Sánchez (2005), el objetivo principal de la evaluación es descubrir la efectividad de un programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

Por su parte, Stufflebeam define la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos”. (Stufflebeam, 1993, p.56).

Para esto, en el anexo se encontrará la grilla con las categorías de análisis y los indicadores elegidos para poder realizar el formato de pre test, post test, donde los participantes responderán unas preguntas antes de comenzar con el programa de

capacitaciones, como así también deberán responder una vez finalizado el mismo para conocer las percepciones de cada uno acerca de los contenidos brindados.

Resultados esperados

A través del desarrollo del plan de intervención, el cual se presenta mediante un dispositivo de capacitación hacia los diferentes actores que intervienen dentro de la toma de decisiones de los recursos humanos, se pretende que en conjunto a los mismos se genere la construcción del proceso de reclutamiento y selección basado en competencias para ser utilizado en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos paz.

Así mismo, poder co - construir las competencias genéricas las cuales se alineen con la cultura organizacional del hotel, detectar las fuentes y canales más eficientes para poder llevar a cabo el plan, como así también, los instrumentos a utilizar en las diferentes etapas de todo el proceso.

Conclusión

Luego de analizar la información brindada en Canvas (2010) y comprender de esta forma el modelo de organización del Hotel, se llegó a la conclusión, de que el tema objeto de estudio fue una buena oportunidad para conocer cuáles son algunos de los procesos de gestión claves de la organización, principalmente abordándolos desde el área de Recursos Humanos, los cuales deben ser analizados y corregidos, para que de esta forma se puedan mejorar los estándares de efectividad de los mismos.

El objetivo final del trabajo se centraba en analizar la información brindada por la universidad acerca del reclutamiento y selección de personal, lo cual decanto en la necesidad de contar con un proceso que se encuentre sistematizado y previamente planificado para la incorporación de nuevos talentos al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, el cual se da a través de la gestión por competencias, donde el mismo, presentaría nuevos beneficios en la gestión de recursos humanos, y en la productividad y competitividad de la organización.

Para esto, se consideró detenidamente la información para poder detectar una necesidad, que, si bien no se encontraba de manera explícita, se pudo dar cuenta que el foco podría estar en la forma de reclutamiento de los perfiles que trabajan en el Hotel.

De esta forma, con el proyecto de capacitación se intenta abordar un sistema nuevo de reclutamiento y selección el cual favorecerá a la hora de alinear las estrategias y cultura a este proceso.

En cuanto a las limitaciones que pudo presentar esta modalidad de realizar el trabajo se puede encontrar la poca información necesaria brindada por parte del sistema con el cual debimos trabajar, es decir la utilización únicamente de la información que se encontraba en

Canvas (2010), sin tener la posibilidad de acercarnos a la institución, poder conocerla, y realizar un diagnóstico más minucioso. Dentro de las entrevistas, solo podemos encontrar dos, las cuales fueron realizadas a las gerentes del hotel. Siendo de esta forma, poco objetivo analizar la información basándonos solamente en esto, y no escuchando otras voces de diferentes colaboradores que trabajen en el Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Desde un punto de vista personal, creo que más allá de las limitaciones, se pudo llevar a cabo el proceso planteado para generar mejoras dentro del sistema que utiliza el hotel, y que el mismo se encuentre alineado a los estándares, cultura y gestión del mismo.

Bibliografía

- Agut Nieto, S. Grau Gambau, R. M.** (2001). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Universitat Jaume I Castellón.
- Chiavenato, I** (2009). *Gestión del talento humano*. México. Editorial McGraw-Hill, 3ra Edición.
- de Faria Melo, F** (2004). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial Limusa.
- Guizar Montúfar, R** (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México. Editorial McGraw-Hill, 2da Edición.
- Richino, S. V** (2008). *“Selección de Personal”*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Snell – Bohlander** (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Pearson.
- Ulloa Kindelán, Esteban, Guibert González, Idania C.**, *Una propuesta para la evaluación del impacto de la capacitación a los recursos humanos*. EduSol [en línea] 2011, 11 (Octubre-Diciembre) : [Fecha de consulta: 25 de mayo de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475748676004>> ISSN
- Universidad Siglo 21** (2019). *Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)*. Extraído de: <https://siglo21.instructure.com/courses/4713/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>.
- Wayne Mondy, R** (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Pearson.
- Werther, D & Davis, K** (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Anexo:

A continuación, se presentarán los diferentes recursos utilizadas en las actividades del plan de intervención.

Actividad N° 1:

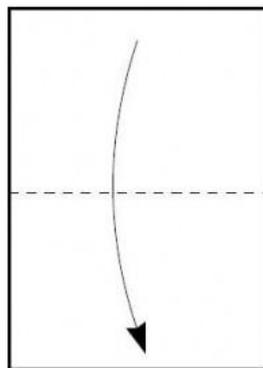
Video: El Candidato – Selección de personal por competencias:

<https://www.youtube.com/watch?v=gg4hD5pW6DY>

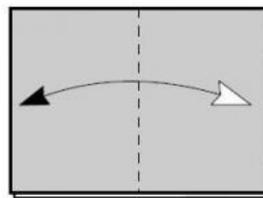
Actividad N° 4:

Entrevista Telefonica			
Pasos	¿Qué queremos observar?	¿Cómo lo medimos?	Preguntas
Entrevista Grupal			
Pasos	Dinamicas	¿Qué se evalúa en cada paso?	¿Cómo se lo mide?
Entrevista Individual			
Preguntas	¿Qué queremos observar?	¿Cómo lo medimos?	

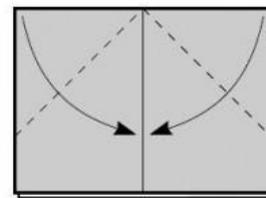
Actividad N° 5



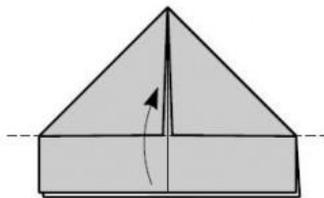
1 - Coger un papel tamaño A4 y doblar por la mitad



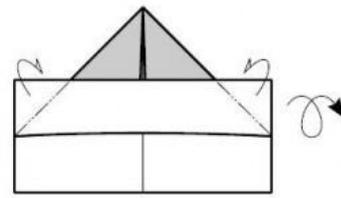
2 - Doblar por la mitad y deshacer



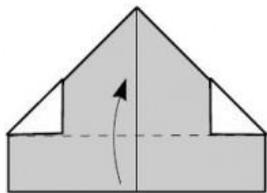
3 - Doblar hacia el centro



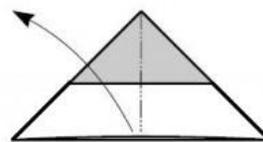
4 - Doblar hacia arriba la parte rectangular



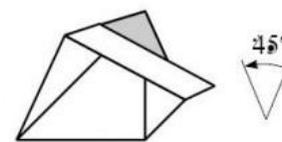
5 - Doblar las esquinas hacia atrás



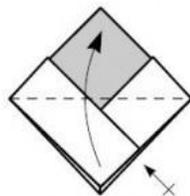
6 - Repetir los pasos 4 y 5



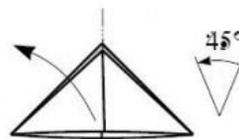
7 - Abrir por la mitad hacia fuera



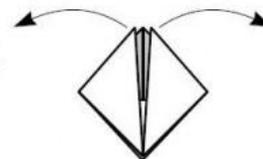
8 - Progresamos abriendo



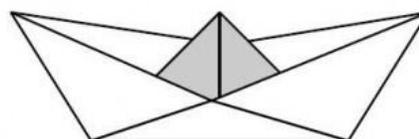
9 - Doblamos hacia arriba y repetimos por detrás



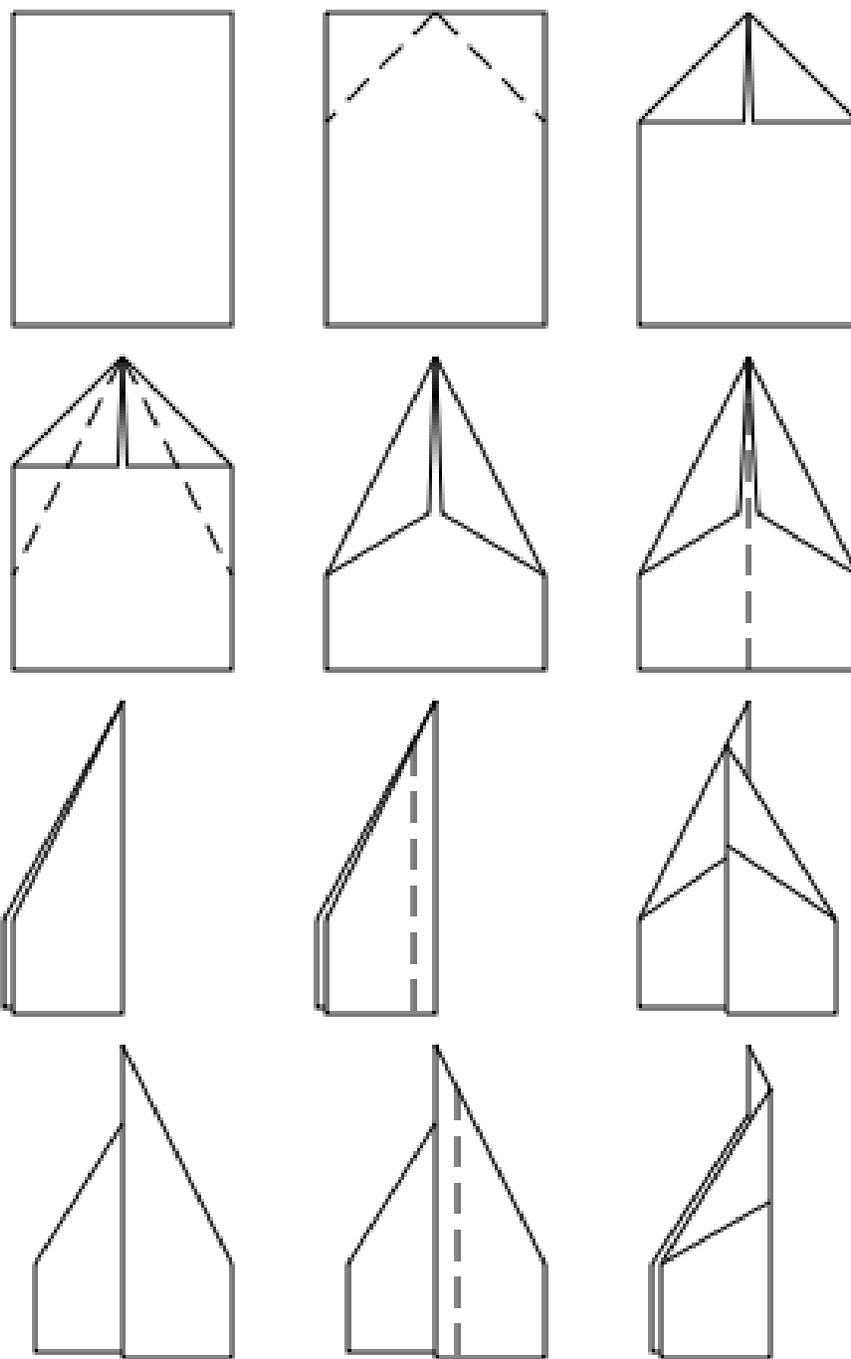
10 - Abrimos igual que en los pasos 7 y 8



11 - Tiramos desde las esquinas hacia fuera y abrimos



12 - Barco terminado



Actividad N° 6:

Video 1: Entrevista para el trabajo más difícil del mundo:

https://www.youtube.com/watch?v=c_NTjL3uOaI.

Video 2: Talent GO – Assessment Center: [https://www.youtube.com/watch?v=y-](https://www.youtube.com/watch?v=y-pmSPNnXfo)

[pmSPNnXfo](https://www.youtube.com/watch?v=y-pmSPNnXfo).

Matriz Evaluación de Impacto

Capacitación en el ámbito laboral - “Proceso de selección basado en competencias”

CATEGORIA DE ANALISIS	INDICADOR	RESPUESTAS (entrevista individual, entrevista grupal)
Misión, Visión y Valores	Las personas conocen acerca de los elementos que componen la cultura organizacional como la visión, misión y valores de la empresa	
Competencias Genéricas	Los trabajadores conocen acerca del modelo de gestión por competencias	
	Los trabajadores conocen cuales son las competencias genéricas de la organización	
Reclutamiento	El proceso de reclutamiento gestado por competencias	
	El departamento de RRHH y su analista actualizan el plan de reclutamiento para que el mismo se alinee a la estrategia organizacional	
Fuentes y Canales de reclutamiento	La utilización de fuentes y canales de reclutamiento se adecuan a la búsqueda de cada puesto	
Etapas del proceso de selección	El proceso de selección presenta diversas etapas alineadas a la estrategia organizacional	
Instrumentos utilizados en el proceso de selección	Los instrumentos utilizados se adecuan a los procesos realizados	

Evaluación de Impacto – Encuesta

Encierra en un círculo el número de tu respuesta a cada pregunta considerando la siguiente escala	1	2	3	4	5
	Nada	Poco	Lo suficiente	Bastante	Mucho
¿Conoces la misión, visión y valores de la organización?	1	2	3	4	5
¿Cuán necesario es conocer acerca de la misión, visión y valores de la organización?	1	2	3	4	5
¿Crees que la misión, visión y valores se alinean a la estrategia organizacional?	1	2	3	4	5
Podrías definir las competencias genéricas de la organización	1	2	3	4	5
¿Crees que un modelo de gestión por competencias sería adecuado?	1	2	3	4	5
¿Crees que el proceso de reclutamiento debiera gestarse basado en competencias?	1	2	3	4	5
¿Cuán importante es actualizar el proceso de reclutamiento?	1	2	3	4	5
¿Las fuentes y canales de reclutamiento son adecuadas a los procesos?	1	2	3	4	5
¿Cuánto puede favorecer conocer las ventajas de las fuentes y canales de reclutamiento?	1	2	3	4	5
¿Crees que las etapas del proceso de selección son las adecuadas?	1	2	3	4	5
¿Conoces los instrumentos que se utilizan para el proceso de selección?	1	2	3	4	5