

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**  
**DELEGACIÓN JUJUY.**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos con Orientación  
Organizacional**

**Trabajo final de graduación: *“Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy, entre los años 2001 y 2014”***

**Alumna: LAURA AGUSTINA RODRÍGUEZ NAVARRO**

**Director de tesina: Lic. Ricardo Manisera**

**AUTORIDADES:****Canciller:**

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO. *Arzobispo de Salta.*

**Rector:**

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

**Delegado Rectoral de Jujuy:**

Prof. SERGIO CASTANETTO

**Decano Facultad de Economía y Administración:**

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

**Jefa de Carrera Lic. En Recursos Humanos:**

Lic. MARINA MERCADO CÁRDENAS

**Coordinador académico de carreras presenciales de UCASAL delegación****Jujuy:**

Mgster. CLAUDIA MAMANÍ

**Título:**

**“Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy, entre los años 2001 y 2014”**

## **Agradecimientos:**

Agradezco a mis padres cuyo apoyo y amor incondicional son para mí invaluable, me han educado y han sido el motor que ha impulsado mi carrera, alentándome día a día para no bajar los brazos y así lograr mis objetivos, gracias por estar en cada paso que doy.

A Dios por darme fortaleza y valor para transitar el largo camino de la vida e ir alcanzando cada una de mis metas.

Por último a mi familia y amigos por estar en cada momento de mi vida, siendo uno de los pilares más importantes.

## Índice general:

|                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Título: .....                                                                                                                                                                                                   | 3  |
| “Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro<br>ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy,<br>entre los años 2001 y 2014” ..... | 3  |
| Agradecimientos: .....                                                                                                                                                                                          | 4  |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                                                                                              | 8  |
| Introducción al trabajo final.....                                                                                                                                                                              | 9  |
| CAPÍTULO I.....                                                                                                                                                                                                 | 14 |
| DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                                                                                                                   | 14 |
| Proceso de construcción del diseño de investigación. ....                                                                                                                                                       | 15 |
| Planteamiento del problema .....                                                                                                                                                                                | 15 |
| Justificación .....                                                                                                                                                                                             | 17 |
| Estado del arte.....                                                                                                                                                                                            | 18 |
| Objetivo general.....                                                                                                                                                                                           | 24 |
| Objetivos específicos .....                                                                                                                                                                                     | 24 |
| CAPÍTULO II .....                                                                                                                                                                                               | 25 |
| LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO .....                                                                                                                                                                         | 25 |
| Recorrido teórico conceptual que sostiene el objeto de investigación .....                                                                                                                                      | 26 |
| Síntesis de las teorías generales de la administración según Chiavenato (2007) .....                                                                                                                            | 27 |
| Organización.....                                                                                                                                                                                               | 31 |
| Reclutamiento .....                                                                                                                                                                                             | 32 |
| Fuentes de reclutamiento de recursos humanos.....                                                                                                                                                               | 33 |
| El reclutamiento externo.....                                                                                                                                                                                   | 35 |
| Reclutamiento mixto.....                                                                                                                                                                                        | 36 |
| Selección.....                                                                                                                                                                                                  | 39 |
| Proceso de selección .....                                                                                                                                                                                      | 39 |
| Bases para la selección de personal .....                                                                                                                                                                       | 40 |
| Recolección de información acerca del cargo .....                                                                                                                                                               | 40 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Inducción de personal .....                                | 42 |
| CAPÍTULO III .....                                         | 44 |
| PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DERGAM S.R.L. .... | 44 |
| CONCLUSION .....                                           | 55 |
| SUGERENCIAS .....                                          | 57 |
| Guía de puestos de trabajo .....                           | 59 |
| Nombre del puesto: encargado de depósito .....             | 64 |
| Nombre del puesto: mecánico responsable del taller .....   | 69 |
| Nombre del puesto: cajera .....                            | 73 |
| Nombre del puesto: maestranza .....                        | 77 |
| Nombre del puesto: vendedor de mostrador .....             | 79 |
| Bibliografía .....                                         | 81 |
| Libros .....                                               | 81 |
| Artículo .....                                             | 82 |
| Tesis de Grado .....                                       | 82 |
| Seminario .....                                            | 82 |
| ANEXO .....                                                | 83 |

## INDICE DE FIGURAS:

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura I Tabla de 4 columnas donde se refleja el modo de registro de una entrevista. ....                                                                    | 11 |
| Figura II eextraída de Chiavenato 8va. Edición (2007) .....                                                                                                  | 28 |
| Figura III extraído de Chiavenato (2007).....                                                                                                                | 29 |
| Figura IV extraído del libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias de Martha Alles (2009).....                                 | 34 |
| Figura V extraída del libro “Administración de Recursos Humanos” de Bohlander, Snell y Sherman (2001) .....                                                  | 40 |
| Figura VI Organigrama elaborado junto a la dueña.....                                                                                                        | 50 |
| Figura VII elaborada en base al análisis del trabajo de campo, donde se aprecian los aspectos positivos y negativos del proceso implementado por DERGAM..... | 52 |
| Figura VIII competencias comunes identificadas para cada puesto de trabajo .....                                                                             | 61 |

## **INTRODUCCIÓN**

## **Introducción al trabajo final**

En el presente trabajo se refleja lo aprendido de la investigación realizada junto a los integrantes de DERGAM S.R.L. Cabe resaltar que no se podría haber llevado a cabo sin la buena predisposición de los dueños de la empresa y sus empleados, quienes brindaron su valioso tiempo para realizar las entrevistas y observaciones.

Esto dio lugar a un proceso complejo y dinámico; las visitas posibilitaron el reconocimiento de cada puesto de trabajo y su relación con los procesos de reclutamiento y selección.

Se exponen el argumento y las conclusiones que siguen a continuación sobre la base de la trama empírico-analítica construida a través del trabajo de campo.

En el desarrollo del documento se podrán apreciar el análisis respecto a la cuestión metodológica y al trabajo de campo.

Se intentó durante todo el proceso mantener una fuerte vigilancia epistemológica para no desviarse durante el análisis.

El objetivo principal del presente estudio es comprender el proceso de reclutamiento y selección del personal implementado por la empresa DERGAM S.R.L de San Salvador de Jujuy en el periodo 2001-2014

Como podrá observarse en el desarrollo del trabajo se entiende que la descripción clara de los puestos no puede estar dissociada del proceso de reclutamiento y selección. Por lo tanto el procedimiento fue el siguiente, una vez identificada la necesidad de contar con esa información, se intentó proponer un sencillo manual con cada puesto de trabajo a fin de colaborar en la Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa. Constituye una propuesta sustentada en el conocimiento teórico y la sistematización de la práctica en la institución.

Se espera con esta investigación colaborar con la empresa para dar coherencia y sustento a los procesos de reclutamiento y selección, a su vez se pretende brindar un aporte a los futuros colegas.

Más allá de que la presente tesis constituye un trabajo individual, el mismo no es un resultado producido por una persona, se entiende que participaron muchos sujetos, desde sus narraciones y, pensándose a sí mismos a partir de las entrevistas realizadas y de la guía del director tesis.

Vaya un agradecimiento a los dueños de DERGAM S.R.L. y sus empleados que muy amablemente accedieron a brindar la información necesaria y a la agudeza del director que hizo sus aportes y observaciones.

En esta investigación se analizaron los procedimientos, tal como se suceden en la vida cotidiana al interior de la empresa DERGAM S.R.L., según lo descripto por cada entrevistado y las observaciones realizadas. Luego fueron analizados de forma más exhaustiva en la presentación de los resultados.

Es un estudio de tipo descriptivo. El propósito es describir el proceso de reclutamiento y selección del personal implementado por la empresa DERGAM S.R.L. de San Salvador de Jujuy en el periodo 2001-2014.

Este trabajo se basa en el Paradigma Interpretativo, centrándose en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, buscando la objetividad en el ámbito de los significados, utilizando como criterio de evidencia el acuerdo Inter-subjetivo.

Se realizaron entrevistas a los dueños de la empresa y a sus empleados. Las mismas fueron semi-estructuradas y se aplicaron sobre la base de una pauta de entrevista con preguntas abiertas, considerándose la posibilidad de completar tales preguntas con otras elaboradas por el propio investigador en el momento de su realización según fueron las respuestas de los entrevistados.

“Este tipo de entrevistas se realiza a través de un esquema o formato de cuestiones previamente elaboradas, las cuales se plantean en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.” (Bernal, 2006: p. 226)

Cabe señalar que cada registro de entrevista cuenta con un copete que contiene los datos de identificación del registro, en el mismo se intentó contextualizar la técnica. Esto se hizo a través de datos breves que ayudaron a poner en contexto la situación observada. Con esta sección de la entrevista, es posible mostrar cómo se hizo, en qué circunstancia y que sucedía en ese momento.

Finalmente se pone el corpus del registro con todos los datos obtenidos de la entrevista realizada. Se partió de la concepción de que la realidad es dinámica, múltiple y holística.

La investigación fue realizada con una lógica cualitativa, Taylor y Bogdan (1987) dicen que este tipo de investigación se refiere en su más amplio sentido a la

investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y a la conducta observable.

El procedimiento seguido fue el siguiente, las entrevistas fueron sometidas a interpretación de primer orden y se las confrontó con la teoría, generando un proceso de reflexión teórica, en la búsqueda por construir el objeto a partir de un análisis interpretativo.

Se realizó el proceso de codificación de datos a través de la revisión de la literatura existente sobre el estado de arte de la cuestión.

Para el procesamiento y análisis de datos, se transcribieron las entrevistas, éstas fueron realizadas en una hoja de cuatro columnas, en una se indica el número de segmento, en la segunda se registró la entrevista, en otra los comentarios o apreciaciones personales y en la última los temas o categorías de análisis.

| SEGMENTO<br>Nº | ENTREVISTA | COMENTARIOS<br>O<br>APRECIACIONES PERSONALES | TEMAS/<br>CATEGORÍAS DE<br>ANÁLISIS |
|----------------|------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
|                |            |                                              |                                     |

*Figura 1 Tabla de 4 columnas donde se refleja el modo de registro de una entrevista.*

Para realizar esta tarea fue necesario leer los registros repetidas veces. En esta lectura se fueron identificando los temas y se les fue designando un nombre. Se observó qué temas se repetían, con esos temas en común se hizo una lista, se localizó un patrón y luego se los pasaron a fichas.

En otra fase se terminó con la categorización axial: se revisaron las categorías ya realizadas para luego ir reagrupándolas, en este proceso algunas propiedades generales fueron convirtiéndose en categorías.

A partir de este trabajo de reagrupación lo que se hizo fue reducir el dato empírico que hasta ese momento resultaba inmenso y difuso.

De alguna manera lo que se realizó fue la acción de clasificar las categorías encontradas.

En esta etapa se volvió a revisar cada segmento procurando que cada uno forme una unidad de sentido; ese fue el criterio que se adoptó para hacer la división de los mismos. ¿Por qué se decidió esto? Se podría haber optado por dividirlos en fragmentos

de dos minutos o menos atendiendo a un ordenamiento temporal, pero resultó más práctico hacerlo por segmentos de sentido.

La etapa final, fase denominada *de muestreo teórico*, se realiza para descubrir categorías y sus propiedades, y para sugerir las interrelaciones dentro de una teoría (Glaser y Strauss, 1967: p.62)

En simultáneo se efectuó la integración de las categorías, esto es posible a partir de la delimitación de la teoría (glosario de términos principales) con trazado de esquemas gráficos, escritura de reflexiones, etc.

Esta es la etapa de producción de la teoría, por lo tanto es uno de los trabajos más densos y que mayor tiempo requieren, dado que hay que comenzar a hacer conceptualizaciones, definir en forma definitiva las categorías, y desarrollarlas en términos de sus propiedades y dimensiones para luego relacionarlas por medio de hipótesis, anticipaciones de sentido o afirmaciones que establezcan relaciones.

Este análisis es el que nos permitió describir el proceso de reclutamiento y selección del personal implementado por la empresa DERGAM S.R.L de San Salvador de Jujuy en el periodo 2001-2014.

Para poder realizar la validación de la investigación en la etapa de trabajo de campo, se requirió seleccionar una muestra al interior de la Empresa.

La muestra del estudio está compuesta por un total de diez entrevistas, la primera fue realizada a uno de los dueños y el resto a nueve empleados.

El método de selección de la muestra es aleatorio. “Para elegir las unidades de muestreo, en el sentido de que todos los individuos o miembros de un universo tengan la misma probabilidad e independencia (uno del otro) de ser seleccionados en la muestra.” (Dieterich, 1999: p.170)

La unidad de muestreo para las entrevistas fueron los trabajadores de la casa Central y los de la sucursal de DERGAM S.R.L., las mismas se realizaban en el horario laboral en cada uno de los edificios. Se entiende que la muestra es representativa dado que en total cuenta con 16 empleados, se entrevistaron a diez.

Se entrevistó a aquéllos que se encontraban disponibles y que no estaban ocupados en ese momento, ayudó que la dueña les solicitara que colaboren.

A todos los informantes se les garantizó la confidencialidad de la información con relación a los temas tratados en las entrevistas ya que la información recabada fue de carácter anónima.

Las entrevistas fueron aplicadas en el lugar de trabajo de cada entrevistado. Permanentemente se propició que los mismos se sintieran cómodos y sin presiones para responder adecuadamente las entrevistas.

Por otro lado se trabajó con la técnica de recolección de datos conocida como observación no participante, Bernal (2006) expresa que implica un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego descubrir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Además del registro escrito se utilizó como soporte una cámara fotográfica.

Como puede observarse las estrategias de investigación son variadas, y se combinan unas con otras, según Vélez y Galeano (2000) las estrategias de investigación son modelos o patrones de procedimiento investigativo que se traducen en usos cristalizados desde los cuales se combinan métodos para producir o recoger información de diversas fuentes; también se confrontan y validan resultados obtenidos por diferentes vías produciendo interpretación de problemas.

Para la escritura de cada tema -que luego constituyó cada uno de los capítulos del trabajo se proyectó una clasificación mental de las ideas.

Esto es, a grandes rasgos, lo que se va a desarrollar a lo largo de esta producción.

Se agradece nuevamente a las autoridades de la empresa, y a los empleados observados por la confianza depositada para realizar esta investigación.

## CAPÍTULO I

# DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### **Proceso de construcción del diseño de investigación.**

Construir el diseño de investigación fue un proceso intenso, por momentos apasionante y en otros frustrantes, sin embargo la madurez de los años universitarios y la orientación que el director ofreció para investigar el objeto- problema seleccionado ayudaron a sobrepasar los obstáculos presentados. En los párrafos que siguen se intenta desarrollar este proceso.

Elegir un tema y hacer de éste un problema de investigación requirió, en un primer momento, delimitar el tema.

Así se decidió que el mismo sería: “Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy, entre los años 2001 y 2014”

Como puede observarse para delimitarlo se tuvo en cuenta el espacio físico-geográfico, la circunscripción en el tiempo (ambos constituyen el contexto histórico geográfico) y la demarcación del objeto problema, siempre teniendo en cuenta a los sujetos.

### **Planteamiento del problema**

Como podrá inferirse a partir de la lectura de los párrafos que siguen a continuación, el problema se construye.

Todo problema requiere de preguntas que nos permitan explorar el fenómeno en profundidad. Por lo general la pregunta inicial es amplia, conforme se va pensando más en el planteamiento del problema se identifica claramente el fenómeno a ser estudiado; se pone el lente en el objeto y en lo que se desea saber sobre el tema. En todo planteamiento del problema debe quedar claro “¿*Qué se va a investigar?*”. A lo largo del trabajo en campo se focalizan más las preguntas.

El presente proyecto pretende conocer el proceso de reclutamiento y selección de una empresa jujeña destinada al rubro de ferretería.

Se parte de la consideración de que el desempeño y continuidad de las empresas, así como el logro de los objetivos dependen en gran parte de los Recursos Humanos con los que cuenta e incorpora y de lo bien que se administren los mismos.

Debido a esto el proceso es complejo y los especialistas sugieren que se cuente con un buen equipo que reclute y seleccione de manera rigurosa al personal, de tal forma

que se capte efectivamente al mejor candidato posible para asegurar el éxito de la empresa.

La inquietud por estudiar este proceso surge de la observación de la realidad. Durante el cursado de la carrera, llamaba particularmente la atención que la mayoría de los empleadores tomaban al personal eludiendo el proceso formal.

Comenzamos a realizar la lectura de varios trabajos referidos al tema, se indagó en libros e investigaciones hallados en Internet, en una biblioteca personal y en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNJu. Se encontraron muchas publicaciones de nivel internacional, pocos en Argentina sobre el tema elegido para la investigación. Se observaron diferentes posturas, finalmente se seleccionaron para los antecedentes aquellos que resultaron más significativos.

A partir de estas primeras inquietudes se planteó que el proceso de reclutamiento y selección del personal era un tema que debería investigarse y no verlo como un simple hecho administrativo más, siendo interesante poder analizar críticamente la experiencia de esta empresa y las condiciones en que ésta realiza el procedimiento mencionado.

DERGAM S.R.L es una Ferretería Industrial, una empresa familiar privada, con autonomía funcional y financiera. Situada en una provincia periférica de Argentina, en la ciudad de San Salvador de Jujuy.

La empresa por la cantidad de empleados, un total de 16 es considerada una pequeña empresa, la misma es de carácter privado.

La forma jurídica es Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde los socios asumen la responsabilidad de carácter limitado, respondiendo sólo por el capital o patrimonio que aportan a la empresa.

Tiene una casa central ubicada en Juana Manuela Gorriti N° 436 y una sucursal mayorista ubicada en Av. Almirante Brown N° 1325

A partir de un acercamiento a la realidad de la empresa se pudo inferir que el proceso de reclutamiento y selección que hacían, lo llevan adelante los dueños y por lo general la selección del personal es realizada en base a recomendaciones de terceros. En dicho contexto el proceso se realiza de manera informal.

El problema es que en DERGAM S.R.L. se ignora o bien se pasa por alto el proceso formal de reclutamiento y selección del personal, y no se explota al máximo los

beneficios de dicho procedimiento para captar el mejor capital humano disponible en el mercado.

En lo que atañe a las investigaciones respecto al tema seleccionado, puede decirse que dichos estudios son un campo problemático insuficientemente trabajado e investigado en el escenario particular de la provincia de Jujuy.

Al realizar la búsqueda de antecedentes se encontraron estudios internacionales y nacionales, pero no específicos de la provincia de Jujuy.

Por lo tanto se observa un vacío epistemológico, dado que no se encontraron antecedentes específicos sobre el tema.

En función de esto surgen las preguntas, con las que se interpela al objeto de investigación:

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa DERGAM S.R.L.?
2. ¿Cuáles son las estrategias de reclutamiento que prioriza la empresa DERGAM S.R.L, para la selección del personal, en el lapso observado?
3. ¿Qué criterios de evaluación de la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza DERGAM S.R.L?

### **Justificación**

Se intenta reflejar el “*porqué*” y el “*para qué*” se realiza la investigación. Se fundamenta la relevancia del tema, la importancia y pertinencia del mismo.

Se explicita cómo este trabajo contribuiría a resolver la situación problemática planteada. También suele dejarse por escrito quiénes y cómo se beneficiarán con el conocimiento que genere trabajo.

En la presente investigación se pretende analizar y capitalizar las experiencias adquiridas por la empresa DERGAM S.R.L. durante los años que viene funcionando. El propósito de este estudio es generar un conocimiento contextualizado que le permita a esta empresa familiar implementar nuevas estrategias para optimizar el funcionamiento del área de Recursos Humanos y, si dicha área no existiera, generar la reflexión respecto a la necesidad de incorporarla.

No solo ayudaría a esta empresa, pues esta investigación podría ser utilizada por otras organizaciones similares de la provincia y así, la investigación sería de relevancia social.

Se considera que el tema de investigación planteado fue escasamente estudiado en la provincia de Jujuy, por este motivo se entiende que será positivo dar cuenta de las especificidades de las formas de reclutamiento y selección de la empresa seleccionada para el estudio.

A continuación se detallan los antecedentes encontrados. Si bien existen antecedentes de estudios internacionales, el contexto es diferente. Por ello ahí radica la riqueza del estudio: analizar la realidad de una organización empresarial del medio. Se encontraron otros antecedentes pero que no son específicos de nuestra región.

Por los motivos expresados en los párrafos precedentes se insiste en poner en evidencia qué pasa con el proceso de reclutamiento y selección en Jujuy.

### **Estado del arte**

Se realizó la búsqueda de información sobre la temática de investigación planteada, que se titula “Reclutamiento y Selección de Personal”. La mayoría de la información recaudada fue obtenida de internet, bibliotecas digitales universitarias, y de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Jujuy las cuales sirven como base para orientar el presente trabajo de investigación.

En el plano de las fuentes bibliográficas mencionadas y estudiadas hasta el presente, se intentó ver que se ha dicho sobre el tema propuesto, desde qué puntos de vista y con qué resultados. A continuación se exponen los antecedentes primero en el plano internacional, luego nacional y finalmente a nivel regional y provincial.

La Tesis de Grado titulada “El Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos” elaborada por el Ing. Vallejo Salinas, pertenece a la Universidad Autónoma de Nuevo León, fue publicada en Diciembre del año 1996.

Se mencionarán brevemente algunos referentes teóricos, en este trabajo el autor menciona que: “Algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesarios para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar

candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc.

La selección del personal más idóneo para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo eficaz; después del proceso de reclutamiento y selección los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización.”

Cuestión con la que acuerdo, entiendo que los pasos mencionados son necesarios para todo proceso de selección y reclutamiento del personal. La etapa de inducción en la que se integra al empleado a la organización es importante, no basta con seleccionar los recursos humanos y luego insertarlos en la empresa, resulta necesario familiarizarlos con la tarea que van a desempeñar.

Por otro lado se localizó otra investigación que constituye un trabajo de grado elaborado por Gómez y Terán (2005), titulado “Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Edil Oriente Internacional” de la Universidad de Oriente. Del mismo se rescata la importancia de captar a aquéllos sujetos que puedan realizar la labor encomendada con la mayor eficiencia posible, y esto no es posible si no se hace una selección rigurosa. Los autores mencionan que: “Las organizaciones tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de hacerlas prósperas, las personas por igual manifiestan su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades, permitiéndose unificar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales e individuales. Surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la organización.”

También se encontró un documento realizado por Ganga Contreras y Sánchez Álvarez (2008), de la Universidad del Zulia. En el mismo se hace referencia a que: “Las organizaciones surgen como una forma de satisfacer las necesidades de las personas y funcionan gracias al desempeño de sus individuos dentro de ellas, visto de esta forma, la organización es un hecho social donde cada vez es más importante el desempeño laboral de un individuo, llegando a ser crucial en el éxito organizacional. Actualmente en la comuna de Puerto Montt se reconoce que una buena selección de personal y un adecuado desempeño laboral son cardinales cuando se trata de permanecer en el tiempo, sobre la base del incremento de los niveles de competitividad, considerando un

funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente; dada las exigencias que el mundo moderno establece. Por lo tanto, están conscientes de la importancia que reviste el proceso de reclutamiento y selección del personal, al considerar la fuerza laboral como el pilar fundamental en la gestión, que finalmente permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, teniendo claro y reconociendo las diversas capacidades y/o habilidades de toda persona que ocupa un cargo dentro de una organización.”

Todos acuerdan en la importancia fundamental de seleccionar adecuadamente los recursos humanos, según cada puesto de trabajo, la selección del personal se constituye como una herramienta básica dentro de cualquier empresa. Para ello hay que realizar un procedimiento acorde a las necesidades de la organización y debe ser llevado adelante por personal calificado para esta tarea.

Evidentemente no basta sólo con cubrir un puesto, sino que hay que alcanzar un crecimiento personal y de la empresa en la que se desempeñan los trabajadores

A nivel Nacional se encontraron dos antecedentes interesantes uno de Mendoza y otro de Buenos Aires.

El primero se denomina “Gestión del recurso humano en enfermería: Criterios de reclutamiento y selección de personal”, el autor es Luis César Barzola de la provincia de Mendoza, es una investigación realizada en diciembre de 2012, si bien estudia un rubro diferente al que planteo para mi investigación, rescato este estudio porque se explica muy bien la importancia del proceso de selección y la relevancia de la gestión de los recursos humanos.

Parte de la siguiente hipótesis: “La falta de un método protocolizado en la selección del personal de enfermería impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir”.

El autor menciona que la distribución del personal adecuado en cantidad y calidad, en los distintos turnos buscando optimizar la calidad de cuidados, pero también el mayor grado posible de satisfacción laboral del personal, es tarea de la gestión de recursos humanos de cada institución. El personal a cargo de esta tarea debe poseer la formación necesaria que le permita, por una parte, determinar y distribuir los distintos puestos de trabajo, y por otra, seleccionar al personal con el perfil profesional y aptitudes personales que mejor se adapte a cada uno de ellos, con el fin de obtener el mayor grado posible satisfacción laboral. Si bien existen protocolos, diversas plantillas y

toda una serie de instrumentos que no solo facilitan la selección y posterior designación de personal mejor adecuado a cada puesto de trabajo en el ámbito de enfermería, sino que contribuyen a incrementar la satisfacción laboral del mismo, la realidad demuestra que estos no son seguidos ni tenidos en cuenta a la hora de incorporar nuevo personal de enfermería en esta institución.

Las consecuencias más evidentes de este problema se manifiestan, por ejemplo, en los elevados índices de ausentismo, el grado de insatisfacción laboral manifestado por el personal, la falta de compromiso.

Esto provoca serios inconvenientes para conformar grupos de trabajo estables donde prime el sentido de pertenencia, donde la necesidad de cubrir las distintas áreas de servicio hace necesaria una constante rotación de personal.

En lo metodológico resultó interesante el tipo de estudio, en el mismo se propone un estudio descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias.

Como resultado del análisis de los datos surgen las siguientes conclusiones: en cuanto al ingreso, solo el 22% ha ingresado de forma directa, es decir que, una mayoría importante del recurso humano actual debió cumplir con algunos de los requisitos indispensables para acceder a un puesto de trabajo.

El porcentaje de empleados que debieron rendir un examen escrito es preocupantemente bajo, apenas un 11%.

Los que mantuvieron una entrevista y presentaron un curriculum representan porcentajes elevados, estos pasos resultan fundamentales en el proceso de selección de personal.

El hecho de que aproximadamente, un 30% del personal posea otro empleo exigirá seguramente, de parte de los distintos jefes de unidad o de servicio, de un trabajo minucioso a la hora de conformar los distintos grupos de trabajo para cada turno.

Prácticamente todo el personal que se desempeña en la institución al momento de realizar la investigación debió transitar un periodo de prueba, esto permite y además requiere que los jefes de servicio tengan la oportunidad de observar el desempeño del personal de nuevo ingreso realizando una evaluación constante.

Se desprende de esta investigación que la mayor dificultad al momento de distribuir el recurso humano en un servicio de enfermería se presenta en el turno noche.

Con respecto al nivel de formación del personal de enfermería, resaltan dos datos importantes, el primero es positivo y se trata de un incremento importante del número de enfermeros profesionales en relación al de auxiliares en los últimos cinco años. El segundo y negativo es que al momento del estudio, la institución no cuenta en su plantel a ningún Licenciado en Enfermería.

A la hora de autoevaluarse, el personal de enfermería de la institución, considera tener niveles buenos o muy buenos de adaptabilidad al trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de técnicas y de responsabilidad y cumplimiento.

Como puede observarse estos buenos niveles de rendimiento en parte se deben a la buena selección del personal. Por este motivo el proceso mencionado no es un requisito menor.

Otro antecedente que se considera en el presente plan de trabajo es uno desarrollado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se realizará una breve descripción del mismo, pertenece a Adrián Broggi, es del año 2010, se denominó “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”

El objetivo principal de este estudio era diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando.

Señala que los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

En dicho estudio llegan a la conclusión de que para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

De este estudio rescato el importante aporte y contextualización que se realiza respecto a la temática abordada. También la consideración de los recursos humanos en las empresas en maduración, la importancia de incorporar personal capacitado, con las habilidades y cualidades necesarias para cubrir puestos específicos. Esta determinación es importante puesto que este tipo de empresa generalmente opta por dejar de lado las prácticas de recursos humanos, por considerarlas como algo simple.

Por otro lado y yendo a los antecedentes en el plano provincial encontré un seminario administrativo de octubre del año 1978, me llamó la atención no encontrar más material que éste respecto al tema.

El autor del mismo es Washington Atilio Peralta, la estructura del trabajo es la siguiente: cuenta con un índice y una introducción. El siguiente apartado señala etapas denominadas “Etapas previas al proceso de admisión del personal, etapas de contratación y por último una etapa de selección”. A continuación cuenta con una sección denominada “Descripción empírica”, una conclusión final y un último apartado destinado a la Bibliografía.

Podría tomarse como resultado de la obra, lo desarrollado en la sección de descripción empírica donde intenta contrastar con la realidad de una empresa local los conceptos vertidos sobre reclutamiento y selección. Pero sólo describe y muestra la documentación empleada por la firma para tales fines. Como conclusión del seminario rescata la importancia de contar con un proceso formal de admisión de personal.

Rescato estos diferentes documentos porque alientan los estudios respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal de cualquier organización

Como puede observarse hay información nacional e internacional respecto al tema seleccionado, no así, en relación a la producción científica en nuestra provincia, se buscó en diversos repositorios documentales y lo único que se encontró cercano al tema de investigación es el seminario mencionado.

Para dar respuesta al problema planteado en la investigación, se formulan los siguientes objetivos, catalogados como general y específicos:

**Objetivo general**

Comprender el proceso de reclutamiento y selección del personal implementado por la empresa DERGAM S.R.L de San Salvador de Jujuy en el periodo 2001-2014

**Objetivos específicos**

1. Conocer el proceso implementado por DERGAM S.R.L para el reclutamiento y selección de su personal.
2. Identificar las estrategias de reclutamiento y selección que utilizó DERGAM S.R.L para la selección del personal desde el año 2001 hasta el año 2014.
3. Analizar los criterios de evaluación de la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección de personal, utilizados por DERGAM S.R.L de San Salvador de Jujuy, para monitorear dicho proceso durante el periodo 2001-2014.

## **CAPÍTULO II**

### **LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

### **Recorrido teórico conceptual que sostiene el objeto de investigación**

Al reflexionar sobre este apartado, que se constituye como la dimensión epistemológica, se pensó primero en qué es eso en lo que se está trabajando y queriendo conocer más. De alguna manera si hay que describir este proceso se podría decir que fue un constante pelear con las palabras y términos, y ver qué significaciones les estábamos dando a esos conceptos.

Este marco referencial o teórico conceptual orientó la búsqueda empírica y aportó claves para su lectura. Esto fue esencial en el momento de categorizar las entrevistas.

Se partió de la teoría más formal y general, hacia conceptos más sustantivos que ayudaron a la construcción de la presente indagación.

Sobre este componente y pensando acerca de la teoría más formal, se consideró desarrollar, en primer lugar, la perspectiva interpretativa, ésta pone énfasis en la comprensión de la práctica social. La comprensión es una de las dimensiones y objetivos fundamentales de este tipo de teorías.

Luego se desarrolló la teoría de la Administración, para luego especificar el concepto de Administración de Recursos Humanos, que se constituye como una disciplina dentro de la teoría de la Administración.

Según Chiavenato (2007) la teoría general de la administración (TGA) considera como enfoques tradicionales a las diferentes teorías o escuelas de pensamientos administrativo que se desarrollaron desde inicios de siglo XX hasta principios de los años setenta, a saber:

- Teoría clásica de la administración (administración científica y administración general)
- Teoría humanística de la administración
- Teoría neoclásica de la administración
- Teoría burocrática
- Teoría estructuralista de la administración
- Teoría del comportamiento administrativo
- Teoría matemática o cuantitativa
- Teoría sistémica de la administración

- Teoría situacional o de contingencias en la administración

**Síntesis de las teorías generales de la administración según Chiavenato  
(2007)**

| Teoría         | Principal Representante  | Principales Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clásica        | F. W. Taylor<br>H. Fayol | Desarrollo de la organización racional del trabajo, ORT, como medio para lograr la eficiencia en las empresas. Para ello propuso los estudios de tiempo y movimiento, la selección científica de los trabajadores, el pago de incentivos a partir de volúmenes de producción estándares. En general, la teoría enfatiza en las tareas de los operarios. (Fayol) |
| Humanística    | Elton Mayo               | Desarrollo las primeras teorías de motivación, liderazgo, comunicación y grupos en el trabajo. Plantea que la eficiencia de las empresas se logra garantizando condiciones psicológicas, fisiológicas y medioambientales adecuadas para el trabajo. Su énfasis se centra en las personas.                                                                       |
| Neoclásica     | Harold Koontz            | Se la conoce como la teoría del proceso administrativo (plantación, organización, dirección y control). Considera la eficacia, es decir los resultados, como el aspecto básico de la actividad administrativa.                                                                                                                                                  |
| Burocrática    | Max Weber                | Esta teoría se fundamenta en la racionalidad y la meritocracia como criterios para lograr la eficiencia en las organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Comportamiento | Chester Bernard          | Actualizó los planeamientos de la teoría humanística y desarrolló estudios sobre comportamiento humano en las organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                   |

|                           |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                 | Sus principales temas fueron: los estilos administrativos y la toma de decisiones.                                                                                                                                                                                        |
| Desarrollo Organizacional | Werren Bennis<br>Edgar Schein   | Aportó los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura en las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional (DO), es decir, mediante un cambio planeado.                                 |
| Sistémica                 | Daniel Katz<br>Robert Kahn      | Considera a las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatiza sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno. |
| Contingencias             | James Thompson<br>Paul Lawrence | Enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.         |

*Figura II extraída de Chiavenato 8va. Edición (2007)*

En resumen, el pensamiento administrativo, en la actualidad, se estudia desde las teorías generales de la administración, los llamados enfoques modernos y la tendencia de algunos enfoques que buscan orientar la teoría y el quehacer administrativo y ver luego cuál es el lugar de la Administración de Recursos Humanos.

Administración de Recursos Humanos (ARH).

ARH como proceso.

Base fundamental para ARH.

Evolución del enfoque de la ARH. Concepto Clave el Capital Humano.

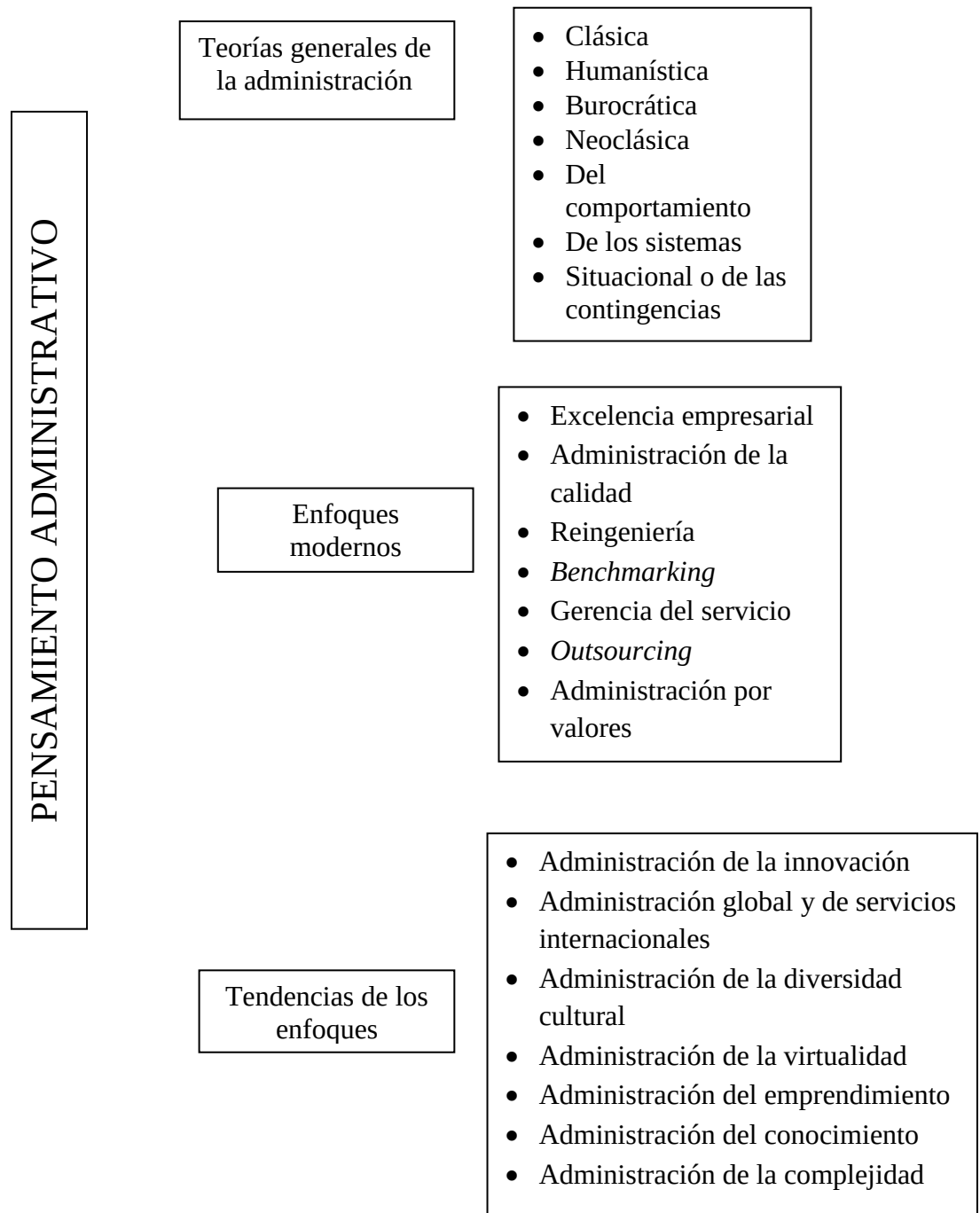


Figura III extraído de Chiavenato (2007)

Para la presente investigación se trabajó con la noción de la Administración de la complejidad. La quinta concepción surgió con la teoría situacional a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein que buscaban aplicar la teoría sistémica a las organizaciones. Es el enfoque del hombre complejo, visto como un micro sistema individual y complejo. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otra parte, nada es absoluto ni perfecto; todo es relativo y contingente.

Las personas se comprenden mejor al situarlas en su contexto y en las situaciones con que interactúan constantemente. La concepción de hombre complejo es situacional y tiene en cuenta la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El hombre es visto como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

La concepción del hombre complejo se basa en las justificaciones siguientes:

1) El hombre no solo es complejo sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos (Chiavenato, 2007: pp.99-100)

Según Chiavenato (2007) la palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la idoneidad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

En esta obra se hace mención a que el estudio de la administración varía según la teoría o la escuela considerada.

## **Organización**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 2007: p.7)

En cualquier organización las personas son fundamentales para que las mismas puedan alcanzar sus objetivos.

Peter Senge (2005) menciona que los Recursos Humanos nos pueden servir como vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, por lo que es un factor importante en distinción e influencia en el comportamiento del personal dentro de una organización. Sus conocimientos proporcionan retroalimentación sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo introducir nuevos cambios para modificar los modelos mentales de las personas que pertenecen a una organización.

En muchos sectores de la sociedad se ha expresado que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, por lo tanto, este tipo de recurso se convierte en punto clave para la consecución de objetivos. Para obtener este impacto, se hace necesario poseer una política en la Administración de Recursos Humanos que esté armonizada con las necesidades de cada ámbito (Chiavenato, 1989: p. 464)

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y los aportes del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Cabe señalar que al tratar con personas, los problemas no son ajenos a la organización por ello se recomienda realizar frecuentemente el análisis del desempeño o de la gestión de una persona para gerenciar o dirigir una organización. No cualquiera puede hacerlo y debe contar con una preparación adecuada.

Siguiendo con el desarrollo del marco teórico, como se explicitó en los párrafos precedentes, las personas son un recurso esencial para la empresa (u organización).

Las organizaciones están compuestas por un equipo humano que tiene habilidades, competencias y talento en su personal. Una elección adecuada de ese

personal es decisiva en el éxito de la organización. Es por este motivo que los procesos de selección y reclutamiento deben desarrollarse bajo premisas de calidad del capital humano y no enfocarse solamente en ingresos y objetivos económicos.

Dentro de los análisis que intervienen para destacar el capital humano encontramos las destrezas, comportamientos y conocimientos de un candidato, además de sus características culturales y sociales. Esta información debe encajar con las necesidades de la organización y la descripción del puesto ofertado.

Reclutamiento y Selección de personal son procesos estrechamente ligados e interdependientes, que configuran la actividad de empleo (provisión de recursos humanos) en las organizaciones productivas. Cabe señalar que estos procesos, si se aíslan del conjunto del proceso de toma de decisiones, resultan insuficientes para lograr armonizar la oferta y la demanda de trabajo en las circunstancias que caracterizan a los mercados de trabajo en el siglo XXI.

Resulta fundamental basar estos procesos en información sistemática obtenida de los candidatos y útil para tomar decisiones con respecto al candidato idóneo para ocupar una vacante en la empresa.

### **Reclutamiento**

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Gestión de los recursos humanos, el Reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica. Es el proceso de conseguir candidatos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

Genera una serie de sistemas de información, que proporcionan a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo.

Dicho proceso nace, de la necesidad de cubrir un puesto que se encuentran vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien la creación de un nuevo puesto para el mejor desenvolvimiento de la organización. El reclutado es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Por Reclutamiento se entenderá al “... conjunto de procedimientos orientado a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos

dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara a algunos para efectuarle el ofrecimiento de empleo... Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (Alles, 2009: p. 168)

### **Fuentes de reclutamiento de recursos humanos**

Una vez detectada la demanda futura de personal el departamento de Recursos Humanos procede a llenar las vacantes. Una organización puede utilizar diversas fuentes de reclutamiento.

Existen dos fuentes de suministro de personal: interna y externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se quieren llenar. Se puede hacer de dos maneras: a través de la promoción interna o a través de sistemas de auto postulación o *job posting*.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización: empleados de otras compañías, desempleados, estudiante a punto de graduarse, etc.

Al reclutar internamente, la organización puede aprovechar las inversiones previas que realizó en reclutamiento, selección y capacitación, además de permitir el crecimiento o desarrollo de los empleados actuales. Las promociones internas permiten recompensar a los empleados por su desempeño anterior y mantener motivados a los otros haciendo saber que sus esfuerzos futuros serán recompensados. Sin embargo, a veces es preciso tomar en cuenta a candidatos potenciales externos, a fin de prevenir la endogamia de ideas y actitudes.

El cuadro que se presenta a continuación representa la elección de métodos y canales de búsqueda, frente a una vacante a cubrir:

| <b>Reclutamiento</b> | <b>Ventajas</b>                                                                 | <b>Desventajas</b>                                                                                            |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interno</b>       | Más económico.<br>Más rápido.<br>Más seguro en cuanto a los resultados finales. | Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <p>Motiva empleados.</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en el entrenamiento de personal.</p>                                                                                                                                            | <p>Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el statu quo)</p>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Externo</b> | <p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p> | <p>Es más lento más que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente)</p> |

*Figura IV extraído del libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias de Martha Alles (2009)*

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y lleva cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

Chiavenato agrega un modo más de Reclutamiento que es el mixto.

El *reclutamiento* es *interno* cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El *reclutamiento interno* exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de *reclutamiento* y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el *reclutamiento interno* se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RRHH con los demás departamentos de la empresa (Chiavenato, 2007: pp. 158-159)

### **El reclutamiento externo**

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales o potenciales, disponibles o*

*empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:*

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes instituciones académicas y centro de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través de la Internet.

Las *técnicas de reclutamiento* citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las *fuentes de RRHH* adecuadas.

Se les denomina *medios de reclutamiento*, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

• En el *reclutamiento externo* existen dos maneras de abordar las *fuentes de reclutamiento*: el *enfoque directo* y el *indirecto*. (Chiavenato, 2007: pp. 160-161)

### **Reclutamiento mixto**

*En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan.*

*Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se*

*hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.*

*Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.*

*El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:*

*a) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.*

*b) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.*

*c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos.*

*Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.*

*Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. Desde el punto de vista de la*

*organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo como lo veremos en los dos capítulos sobre reclutamiento y selección. Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.*

*El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.*

*El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:*

- 1. Qué necesita la organización en términos de personas.*
- 2. Qué puede ofrecer el mercado de RRHH.*
- 3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.*

*A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:*

- 1. Investigación interna de las necesidades.*
- 2. Investigación externa del mercado.*
- 3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.*

*La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado (Chiavenato, 2007: p. 149)*

El proceso de reclutamiento según Chiavenato (2007) implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del *proceso de reclutamiento* depende de una decisión de *línea*. En otras palabras, el departamento de *reclutamiento* no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que

el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el *reclutamiento* es una función de *staff* sus medidas dependen de una decisión de *línea*, que se oficializa a través de una especie de *orden de servicio*, generalmente denominada *requisición de empleo* o *requisición de personal*. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

### **Selección**

La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Alles, 2009: p. 168).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Chiavenato (2007) destaca que el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

El autor menciona que un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

### **Proceso de selección**

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en término de su aportación. Los pasos que, por lo general, constituyen proceso de selección son los siguientes:



*Figura V extraída del libro “Administración de Recursos Humanos” de Bohlander, Snell y Sherman (2001)*

### **Bases para la selección de personal**

Dado que la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

### **Recolección de información acerca del cargo**

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse en cinco maneras:

1) Descripción y análisis del cargo: inventario de los aspecto intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificación) del cargo. Cualquiera sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

2) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en que los jefes directos anotan todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

3) Requerimiento de personal: verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

4) Análisis del cargo en el mercado: cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.

5) Hipótesis de trabajo: en caso de que pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada al contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias como simulación inicial).

“La clave del éxito de todo proceso la constituye, básicamente, que el mismo sea sencillo y corto, y cubra los requerimientos de la organización. Entre los objetivos y pautas que no deben descuidarse están los que se describen a continuación:

- Contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado. (¡Y esto no es fácil!)
- No contratar personas equivocadas. (Casi lo que estoy buscando pero no exactamente lo que necesito).
- No tener que procesar muchas respuestas irrelevantes de las distintas fuentes seleccionadas. Uno de los recursos más tradicionales en los procesos de búsqueda es la publicación de anuncios, y ellos, cuando no están bien confeccionados, constituyen muchas veces una importante fuente de respuestas irrelevantes.” (Alles, 2012: p. 143)

Una vez finalizado el proceso de selección y con la decisión de contratación de uno de los postulantes se procede a introducir al nuevo trabajador al puesto que deberá cumplir, es decir el paso siguiente es la inducción del nuevo personal a la empresa.

Se pasa a precisar que se entiende por inducción de personal en esta investigación.

### **Inducción de personal**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, puede aplicarse asimismo en el caso de las transferencias de personal, durante el período de desempeño inicial, "periodo de prueba".

Los programas de inducción son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Se hace notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de estos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal (Werther y Davis, 2001)

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.

- Organigrama General

Disciplina Interior:

Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)

- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Comunicaciones/ personal:
- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador Chiavenato (2002) menciona que es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Luego de finalizar el proceso de inducción, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el empleado, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

### CAPÍTULO III

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DERGAM S.R.L.

Antes de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección, se realiza la descripción del escenario y el proceso de recolección de datos, si se observa el anexo de este trabajo, en cada entrevista se hizo una contextualización de la situación del registro que se conoce como copete de la entrevista.

La muestra del estudio está compuesta por un total de 9 empleados y a uno de los dueños.

Se garantizó a todos los informantes la confidencialidad de la información con relación a los temas tratados en las entrevistas ya que los datos que aporten tendrán carácter de anónima. Al respecto, sólo la investigadora a cargo del estudio tendrá acceso a la información que ellos proporcionen.

La participación de estas personas que componen la muestra fue voluntaria. Además, se invitó a los entrevistados a formar parte de esta investigación explicándoles la importancia de este tipo de estudio y la significativa contribución que harán al proporcionar información.

En lo que respecta al modo de administración de los instrumentos para la recolección de datos cada una de las entrevistas tuvieron su aplicación en el lugar de trabajo de cada entrevistado.

Los registros se realizaron en las oficinas o sector de cada área, por cuanto ello implicó una mayor comodidad para los entrevistados. Se buscó que el entrevistado se sienta cómodo y sin presiones para responder adecuadamente las entrevistas.

El tiempo promedio vario de 05 minutas a 20 minutos aproximadamente.

La fecha de realización de la primera entrevista es del 14 de Mayo de 2015, se realizó en la Casa Central en la oficina de la dueña de la empresa. Este encuentro fue la llave que permitió la realización del resto del trabajo de campo con éxito, dado que luego ella se comunicó con sus subordinados y les solicitó que colaboren con dar las entrevistas e información que se les solicite.

Cabe señalar que fue necesario presentar una nota dirigida a los dueños para el primer contacto. De este modo el proceso de negociación y entrada al campo resultó positivo.

Esta situación permitió una experiencia de campo continua, el trabajo se extendió a lo largo de dos años, con mayor intensidad en algunas épocas del año 2015.

El tipo de registro utilizado a lo largo de la investigación fue un cuaderno de campo y grabador periodista.

Se entiende que las horas de trabajo de campo no conducen por sí solas al conocimiento si no se acompaña del trabajo teórico y analítico. Por eso el ida y vuelta entre la teoría y la información recabada era constante.

En esta investigación se analizaron los procedimientos, tal como se realizan en la vida cotidiana al interior de la empresa DERGAM S.R.L, para después, estudiarlos de forma más exhaustiva en la presentación de los resultados.

Luego de realizar el análisis de cada observación y entrevista se pudo conocer el fundamento implementado por la empresa, además de poder identificar las estrategias de reclutamiento y selección que utilizaron, de este modo se responde al segundo objetivo de investigación planteado.

Partimos de un supuesto inicial de que la empresa perfecta no existe. Al adentrarnos en el trabajo de campo se pudo apreciar que DERGAM S.R.L trata de adecuarse a la realidad en la que se halla inserta.

Con el fin de describir el contexto Político, Económico y Social de la provincia de Jujuy nos apoyamos en lo que mencionan Cosentini y Méndez, en los siguientes términos:

*“...La falta de planificación a nivel estatal y de otros sectores, el incremento de la población y de las demandas sociales, la estructura estatal sobredimensionada con gestiones y administraciones inadecuadas, la falta de continuidad en las políticas y una economía provincial muy dependiente del sector público signó y marcó con fuerza el contexto provincial de las últimas décadas. Estado situacional que junto a una cultura coyuntural, de corto plazo, acentuó la carencia de una mirada prospectiva, de mediano y largo plazo obstaculizando así la definición de un modelo de desarrollo que dinamice, potencie y acreciente fortalezas, capacidades y oportunidades en la Provincia. El contexto social con diversidad étnica y cultural, y la escasa escolarización en los niveles medios y superior, evidencian una población en condiciones de vulnerabilidad, exclusión y marginalidad*

*social que junto a una permanente conflictividad han debilitado el entramado de su tejido social.*

*En cuanto al ámbito económico, éste se caracteriza por una estructura con importante dispersión sectorial y alta concentración empresarial con elevado endeudamiento del sector público provincial, con actividades económicas muy dependientes del Estado, con paulatino proceso de crecimiento del sector comercio, de servicio, de turismo; y un decrecimiento del sector industrial, con economía periférica...”*

(Méndez Abraham, L. y Cosentini de Ocaranza A. - Inédito)

En este contexto la empresa privada desarrolla sus actividades, sin ser ajena a la realidad descripta.

En ese marco, que hace a lo contextual, ¿qué hace actualmente la empresa al realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Una nota distintiva al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal es que se basan en seleccionar a personas recomendadas por conocidos o bien referenciadas por gente de confianza o sus mismos empleados

Ante la consulta de cómo prosigue la Empresa frente a una vacante la respuesta de la entrevistada fue:

*E: como planificación previa es recibir y tener conocimiento de los currículum con los que ya contamos, sería nuestra base de datos. Entonces cuando necesito recurro a eso, que ya medianamente conozco.*

En ese término usado por la entrevistada “medianamente conozco” se deduce que da prioridad a los conocidos que se postulan o a aquéllos que fueron recomendados por gente amiga.

De hecho en los registros de entrevista se pudo constatar esta realidad, una de las personas de su confianza para el manejo de la administración contable y “manejo de información delicada” es su hija, quien ocupa el mismo espacio físico, una misma oficina separada por un biombo.

En el registro de entrevista N° 3, en el segmento N°5, el entrevistado menciona lo siguiente:

*I: ¿Me puede describir, con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?*

*E: en mi último ingreso si hice un pre ocupacional, creo que así se llama, y entrevistas no, porque ya prácticamente nos conocíamos, y encajé en lo que ellos estaban necesitando, así que bueno... Lo mismo la primera vez que ingresé no hubo entrevistas, me tomaron por recomendaciones, siempre fue en base a lo que es mi fuerte que es soldadura, digamos.*

Como puede observarse la primera vez que ingresa a la empresa lo hace por recomendaciones y la segunda vez lo reincorporan.

En el registro de entrevista N°4, segmento N°3 cuando la entrevistada cuenta cómo ingresó menciona que le avisó un compañero.

*La presentación de candidatos por recomendación de empleados, es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápidos. La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. En este modelo, la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el empleado se siente importante y responsable de la administración del candidato. De cierta forma la organización delega en los empleados gran parte de la continuidad de su organización informal (Chiavenato, 2002:p.101)*

Si bien es posible que tenga esos aspectos positivos, se puede observar que la manera en que realizan el proceso tiene como lado negativo que se pierde la oportunidad de incorporar al plantel gente con más capacidades y formación específica. La forma de reclutamiento no los deja abrirse al mercado laboral.

Sumado a esto no cuentan con una descripción precisa de cada puesto de trabajo, por lo que puede surgir como problema que se seleccione y contrate a personas no calificadas para sus trabajos, o bien que rindan menos que una que está preparada para ese puesto. Sin embargo, algunos trabajadores están desde que comenzó la empresa.

En relación al otro aspecto mencionado por la dueña, en lo que respecta a la base de datos. El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por áreas de actividad o por cargo, y se basa en el

*currículum vitae* (CV) o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se transforme en un archivo muerto la organización debe mantener contacto con los candidatos para no perder el interés ni el deseo de atraerlos. Este sistema de reclutamiento es el de menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos (Chiavenato, 2002: p. 101).

Si bien cuentan con dicha base de datos, el problema observado está en que no toman riesgos y el 90% del personal seleccionado es gente conocida o cercana.

Por otro lado se ve que el reclutamiento se hace de boca en boca.

Como se mencionó en los párrafos precedentes, falta un manual que describa cada puesto, eso facilitaría la selección ya que al leer los CV se focalizará en los puntos clave.

Otro patrón encontrado en las entrevistas realizadas a la dueña y sus empleados es que la entrevista de selección es realizada por los dueños, esto aparece en el registro de Entrevista N° 9, en el segmento N°5:

*I: ¿Me puede describir, con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa, el proceso de ingreso a Dergam?*

*E: tuve una entrevista previa con don Ramón y la señora Viviana, y exámenes médicos no, porque yo ya venía con todo, del otro negocio con toda la documentación.*

Aparece en el segmento N° 4 en el quinto segmento

*I: ¿Me puede describir, con los detalles que usted recuerde, el proceso de ingreso a Dergam?*

*E: sí, tuve una entrevista que me la hizo la señora Viviana, también me mandaron a hacer los exámenes médicos, y luego de eso empecé.*

Esto se repite en los diez registros incluidos la entrevista con la dueña.

En base a estos registros se infiere que la estructura organizacional es verticalista. La toma de decisiones pasa exclusivamente por los dueños.

La potestad para aceptar o rechazar a un candidato le concierne específicamente a ellos, no cuentan con un grupo de *staff*, ni de Recursos Humanos, tampoco existe un área o persona que realice esa labor específica, el poder se encuentra monopolizado.

En la primera entrevista con la dueña, cuando se le consultó por la estructura del organigrama dijo que lo tenía en su cabeza y realizó el siguiente bosquejo:

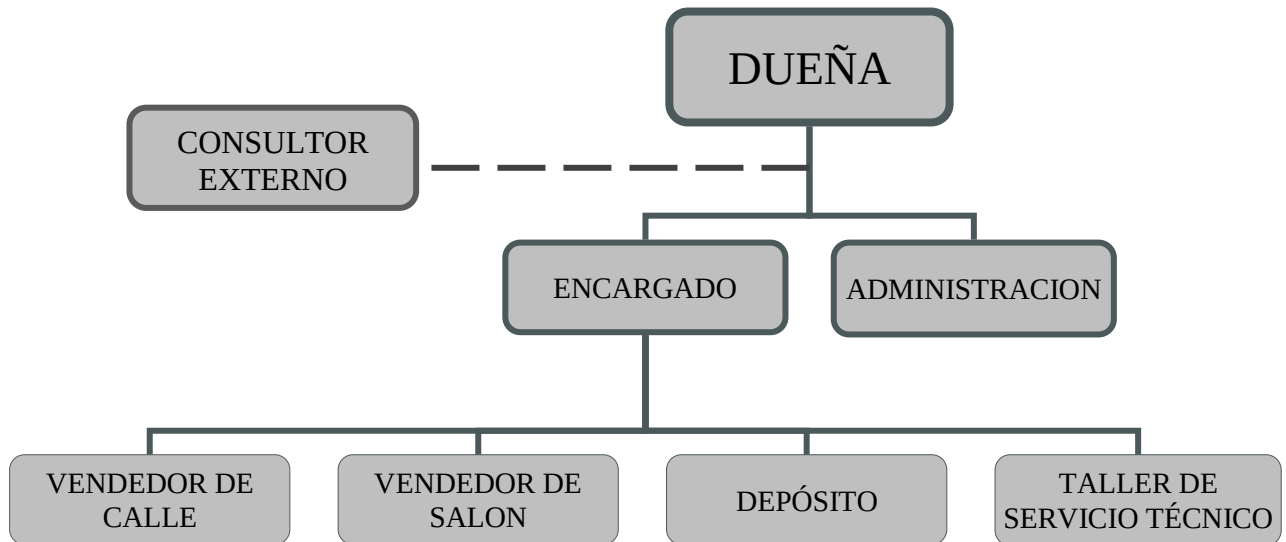


**Figura VI Organigrama elaborado junto a la dueña**

Si se observa el gráfico realizado por la dueña llama la atención que en el aspecto formal la empresa aparece como una S.R.L., sin embargo si analizamos el organigrama no se respeta la teoría, en el sentido de que en una S.R.L. el nivel superior está dirigido por “Gerentes”.

Por otro lado en dicha estructura no existe una división de reclutamiento y selección del personal, sino que toda toma de decisión está en manos de los dueños.

Si reconstruimos el proceso de reclutamiento y selección en base a lo expresado por la dueña en la entrevista (Ver en ANEXO, Registro de entrevista N°1).

Se observa que ante una vacante los pasos a seguir son la recepción del CV y la consulta de una base de datos que ya poseen, a la cual recurren si surge la necesidad de incorporar un nuevo empleado.

El reclutamiento lo hacen sacando avisos en los diarios, nos cuenta que no especifican que es para DERGAM S.R.L., porque se exponen a que vaya gente y los comprometa a emplearlos, se presume que hace referencia a gente conocida o amiga, y la idea es contratar a personas que tengan conocimientos, los avisos los realizan poniendo “Empresa importante de la provincia” o algo parecido, hacen una recepción de CV vía correo electrónico además de los recibidos en la empresa. También realizan una interconsulta con los colegas, ya que según afirma, cada uno cuenta con una base de datos y algunas veces no hace falta llegar a los diarios. Una vez que reciben los *curriculum*, los evalúan para ver dependiendo el puesto si tienen mínimamente los

conocimientos sobre los productos. La recepción, lectura y primer filtro son realizados por la misma dueña y el marido.

Luego de haber hecho el primer filtro, la selección de los CV que más se acercan a lo que están buscando, se cita a entrevistas a dichos candidatos, piden referencias comprobables de los que pasan a la siguiente instancia de acuerdo a lo que ellos presentan en el *currículum*, preguntan sobre los trabajos anteriores y por qué dejaron de trabajar ahí. La dueña contó que les hace una entrevista, luego se reúnen ambos dueños para debatir sobre los candidatos, y finalmente se elige a uno, el que responde al perfil, se hacen los papeles correspondientes, los exámenes psicotécnicos y empieza con el periodo de prueba.

Para la dueña el criterio base de la selección es la afinidad al perfil que buscan. Que el empleado cumpla con los requisitos del puesto, para no perder tiempo, que para la empresa es valioso.

Durante el periodo a prueba se va evaluando al aspirante, el cual demuestra en forma práctica lo que ha presentado en el *currículum*, es la concreción de lo que la empresa le pide.

Por último, con el fin de especificar algunos datos tomando el período estudiado (2001-2014) al analizar los criterios de evaluación de la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección de personal, utilizados por DERGAM S.R.L de San Salvador de Jujuy desde su apertura hasta el 2014. Se concluye que el criterio principal tomado por la empresa para dicho proceso es el de la recomendación de terceros. A esta empresa eso le funciona. Si observa detalladamente se da cuenta del tercer objetivo de investigación.

En síntesis, el cuadro de situación es el siguiente:

| <div> <div>Evaluación</div> <div>Categoría</div> </div> | Aspectos positivos          | Aspectos negativos                                                      |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reclutamiento</b><br>- Realizado por los             | Sistema de reclutamiento de | No cuentan con un área específica o con un responsable que realice este |

| dueños<br>- De boca en boca                                                             | bajo costo                                                                                     | procedimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Selección</b><br>-Se da prioridad a conocidos o recomendados por amigos o empleados  | El personal tiene antigüedad, lo que quiere decir que no hay problemas de rotación de personal | - Por lo estudiado, se sabe que cuantos más solicitantes tenga una empresa más selectiva podrá ser. El problema es que al ser tan cerrada se pierde de incorporar otros RRHH que también están disponibles<br>- No cuentan con un área específica o con un responsable que realice el procedimiento de selección |
| <b>No existe un manual de procedimientos,</b> ni una descripción precisa de cada puesto |                                                                                                | - Eso no favorece un buen proceso de selección y una estrategia de reclutamiento de personal, contar con eso de alguna manera se traduciría en la adquisición del candidato idóneo para desarrollar las tareas de un puesto de trabajo específico.                                                               |

*Figura VII elaborada en base al análisis del trabajo de campo, donde se aprecian los aspectos positivos y negativos del proceso implementado por DERGAM.*

En el registro de observación N°1 en el apartado denominado “Contexto general” uno de los dueños comenta lo siguiente:

*Dueña: “DERGAM surge de la necesidad de diversificar un primer emprendimiento que fue un taller metalúrgico, por necesidades propias y del mercado se decide abrir esta ferretería industrial”*

*En la observación mencionada se deja registro de lo que ella iba contando:*

*“al principio era atendida por sus propios dueños y a medida que pasó el tiempo la empresa fue creciendo y se vieron en la necesidad de incorporar*

*empleados por la demanda de la empresa. Dijo que los primeros empleados que necesitaban e incorporaron fueron un vendedor que poseía conocimientos sobre los productos, ya que este había trabajado anteriormente en una empresa del mismo rubro y un encargado de las compras, proveedores, etc. El cual antes de formar parte de DERGAM había tenido su propia ferretería. El crecimiento rápido y sorpresivo de la empresa produjo la necesidad de ir incorporando más empleados. En la actualidad cuentan con 16 empleados”.*

Los casos van variando, hay personal que tuvo la oportunidad de ascender, por ende es posible ver movilidad interna ascendente. En otros casos hubo reincorporaciones.

Si se observa el registro de entrevista N°3, en el segmento 3, el entrevistado dice lo siguiente:

*I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?*

*E: y en si, yo vine por otro tema acá al local, años antes yo ya trabajaba acá en el local, y cuando vine a pedir una carta de recomendación para buscar trabajo, se me ofreció nuevamente digamos la oportunidad de volver a trabajar acá, necesitaban una persona digamos con el conocimiento que yo tengo, que es específicamente soldadura y bueno se me ofreció nuevamente ingresar, y volví, regrese.*

En este caso, fue empleado primero como vendedor de mostrador y, se desvinculó por decisión propia, años después volvió para solicitar una carta de recomendación y le ofrecieron ser vendedor viajante, a lo que accedió, actualmente tiene una antigüedad de 4 años en la empresa desde que se reintegró.

También está el caso de la vendedora de la Casa Central, en el registro de entrevista N°4 la entrevistada expresa que cuando ingresó a la empresa comenzó como cajera, dado que tenía experiencia en esa tarea y en la actualidad cumple otra función, se desempeña como vendedora. Tiene una antigüedad de 12 años, al igual que la mayoría de sus compañeros, ingresó por referencia de un empleado de la empresa.

Dos empleados el encargado de casa central y la administrativa son familiares de los dueños.

El encargado está hace 15 años en DERGAM S.R.L. y es una especie de cofundador, es sobrino de los dueños y está desde los albores de la empresa.

En el registro de entrevista N°7, en el segmento 2, el vendedor de salón expresa que tiene 14 años. En la entrevista refiere lo siguiente:

*I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?*

*E: fue en emmm 22 de mayo del 2001, si si*

En el registro de entrevista N°8, segmento 3, la señora encargada de la limpieza menciona lo siguiente:

*I: y ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?*

*E: no yo ya, yo ya venía ya trabajando por hora, después ya me hicieron efectiva. Yo comencé cuando comenzó el negocio.*

En el segmento N°4, expresa que tiene una antigüedad de 15 años desde que abrió la empresa.

*I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*

*E: en realidad son 15 años desde que comenzó*

En el registro de entrevista N°9, se puede constatar que el vendedor de salón tiene una antigüedad de 4 años, al igual que el resto ingresó por recomendación y como el resto de los trabajadores rescata el buen trato, la cordialidad entre compañeros y el clima ameno.

En el registro de entrevista N° 10 realizado a la encargada de ventas se pudo averiguar que tiene una antigüedad de 5 años. Ella es amiga de la dueña e ingresa porque se vino a vivir a Jujuy, antes ejercía como maestra, refiere que en este trabajo está más cómoda.

El último trabajador que ingresó formalmente es el empleado de servicio técnico que ya tiene una antigüedad de dos años. También ingresa por recomendación de un tercero, amigo de uno de los dueños. Estos datos aparecen en el registro de entrevista N°6.

Se puede decir que se trata de una empresa con escasa rotación de personal, la cual brinda estabilidad laboral a sus empleados, el 40% del personal tiene una antigüedad superior a los 10 años. Del personal inicial, solo se desvincularon por decisión propia vendedores de calles, puesto que es difícil dar con el perfil adecuado para este puesto. Y por decisión de la gerencia fueron solo dos las personas desvinculadas, una porque casi comete una estafa hacia la empresa.

## CONCLUSION

Del análisis realizado sobre la base a los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección (entrevista y observación), se comprendieron y conocieron los procesos y procedimientos, los diversos pasos, fases y actividades que realiza la empresa objeto de estudio, para reclutar y seleccionar a su personal.

Como puede observarse en el Capítulo II donde se detalla cada uno de los pasos y las fases realizadas por la empresa, se puede afirmar que no son los óptimos para conseguir los resultados esperados.

Sin embargo al evaluar la pertinencia del proceso de reclutamiento y selección (a la luz de lo propuesto en el tercer objetivo), es posible ver que en general resulta positivo por la escasa rotación de personal, hay una parte del mismo que tuvo la oportunidad de ascender, por ende es posible ver movilidad ascendente, así como también hubo reincorporaciones. En general los empleados tienen entre 15 y 4 años de antigüedad.

La manera en la que se realizan los procedimientos analizados tiene como aspecto desfavorable el hecho de que se pierde la oportunidad de incorporar al plantel gente con más capacidades y formación específica. La forma reclutamiento no los deja abrirse al mercado laboral. En general toman solo a personal recomendado por conocidos o a personas que son conocidas de los dueños.

En consonancia con los dos primeros objetivos específicos se concluye que, si se piensa en una condición ideal, se dirá que resulta necesario contar con un área de RRHH, con un responsable o coordinador que se encargue de los procesos de reclutamiento y selección. Hasta el presente son los dueños los encargados de realizar ambos procesos; aunque se entiende la necesidad de reducir costos, sin embargo es fundamental que al menos se desarrolle un plan más objetivo, racional y profesional para una misión y función tan importante. Si se apunta a formar un equipo de trabajo óptimo, estas son cuestiones que no se deberían pasar por alto.

Una buena manera de empezar a cambiar el escenario descrito es definir las tareas para cada puesto, las misiones y funciones que debe desempeñar cada uno, las habilidades y las competencias necesarias.

Se puede inferir que la falla está en la estrategia, que no desarrolla un plan objetivo, racional y profesional en el proceso de reclutamiento y en el de selección.

## SUGERENCIAS

Lo que se propone para optimizar aún más el procedimiento es comenzar por definir claramente los diversos puestos de trabajo (misiones y funciones), esto se considera que ayudará a acortar los tiempos de respuesta en la selección y coadyuvará al logro de obtención de recursos humanos que se aproximen a la excelencia e idoneidad de los candidatos seleccionados y contratados. Aunque parezca repetitivo, merece especial atención es el capital humano de la empresa. Por ello al momento de realizar los procedimientos de reclutamiento y selección se debe ahondar en los comportamientos, destrezas y conocimientos de quien se presente para cada puesto de trabajo, con el fin de apuntar a un rendimiento óptimo. Se considera que estos aspectos no deben resultar menores al momento de contratar al mejor candidato, por ello se los deberá tener en cuenta en cada oportunidad de proponer una guía para los puestos de trabajo.

Existen estudios que hablan de la importancia de las *Soft Skills* o habilidades sociales, éste es un término sociológico relacionado con el cociente de inteligencia emocional, y que incluye los rasgos de personalidad, las habilidades sociales, el lenguaje, la comunicación, los hábitos personales, la amistad y el optimismo, necesarias para establecer relación con otras personas.

Para complementar estas competencias resultan necesarias también las *Hard Skills* o habilidades duras (parte del cociente intelectual de una persona), éstas se corresponden con las exigencias de un trabajo determinado y muchas otras actividades, es la habilidad y capacidad de una persona para realizar un determinado tipo de tarea o actividad, en cambio las habilidades sociales se relacionan con la capacidad de una persona para interactuar con otros, sirven no sólo para el trabajo sino para la vida en general.

Las habilidades blandas son competencias que incluyen las habilidades interpersonales: autonomía, autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, etc.

Todos estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta a la hora de elegir al mejor candidato, a fin de generar la consecución de los objetivos principales de la empresa.

Contar con una descripción clara de los puestos de trabajo, a la larga creemos se traducirá en un aumento de la productividad y en ahorro del tiempo, además de prevenir pérdidas por incumplimiento de dichos objetivos.

### **Guía de puestos de trabajo**

Antes de pasar a desarrollar cada puesto de trabajo, se parte de la visión y misión de la empresa, ambas construidas a partir de las entrevistas mantenidas con uno de los dueños.

Inferimos que la *Misión* es la siguiente: “Somos una empresa proveedora de artículos e insumos destinados a satisfacer las necesidades de la Industria, el Agro, la construcción y el Hogar en la Provincia de Jujuy”.

En concordancia la *Visión* es “Ser una empresa líder en el mercado de ferretería industrial en el NOA”.

Tomando como punto de partida estos dos elementos, y a partir de un análisis de la información obtenida, se intenta definir de manera sintética, estructurada y clara los puestos de trabajo de la empresa que permitirán que el proceso de Reclutamiento y Selección resulten más sencillos, pero a la vez precisos.

Marta Alles (2012, p.94) dice que los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comprar puestos y clasificarlos. De este modo las *compensaciones* son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para *reclutar, seleccionar y contratar personal*.
- *Formar, entrenar y desarrollar personal* es mucho más sencillo con la ayuda de descripción de puestos.
- Define rendimientos, estándar, lo que permite realizar correctas *evaluaciones*.
- Es vital en los *planes de sucesión*.
- Otros usos: para analizar los *flujos de información* de una compañía.

Cabe señalar que se desarrolló cada puesto con la finalidad de que este sea la base para el resto de las tareas que se desarrollan en la empresa, interrelacionadas a su vez con lo que conocemos como Administración de Recursos Humanos.

No obstante, esta guía no debe considerarse como algo prescriptivo, quien realice el reclutamiento y selección por supuesto que no deberá ignorar la exigencia de adaptar los procedimientos a las circunstancias concretas a la hora de actuar.

Lo que se intentó es definir para todos los puestos de trabajo las siguientes competencias que se consideran comunes para cada uno de ellos:

| <b>Competencia</b>       | <b>Habilidad para</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Comunicación</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leer y comprender información presentadas en distintos formatos (palabras, gráficos).</li> <li>- Escribir y hablar para que otros presten atención y comprendan.</li> <li>- Escuchar y hacer preguntas para comprender y apreciar los puntos de vista de otros.</li> </ul>                                                   |
| <i>Responsabilidad</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar horarios y acuerdos.</li> <li>- Evaluar y ponderar el riesgo propio y ajeno.</li> <li>- Responder por las propias acciones y por las del grupo.</li> <li>- Responder por el uso de herramientas y del espacio en común.</li> <li>- Planificar y administrar tiempo y otros recursos para alcanzar metas.</li> </ul> |
| <i>Autonomía</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisiones asumiendo su responsabilidad intrínseca.</li> <li>- Discriminar aquellas situaciones en las cuales se necesita ayuda.</li> <li>- Cuidar la salud personal.</li> <li>- Tener iniciativa frente a la tarea.</li> <li>- Desarrollar confianza en sí mismo.</li> </ul>                                          |
| <i>Trabajo en equipo</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amoldarse a ritmos de trabajo ajenos, reconociendo los propios.</li> <li>- Tolerancia a normas grupales y sociales de convivencia.</li> <li>- Tolerancia a los errores y a las ansiedades, propias y</li> </ul>                                                                                                              |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <p>de los otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender el rol del conflicto en un grupo para alcanzar soluciones.</li> <li>- Privilegiar la tarea por sobre los conflictos grupales.</li> <li>- Ser confiable, solidario, flexible, honesto.</li> <li>- Reconocer esfuerzos personales y ajenos.</li> <li>- Reconocer los objetivos de las tareas grupales y accionar en consecuencia.</li> <li>- Respetar a la autoridad, responsable en el cumplimiento de los logros.</li> <li>- Ser abierto y contribuir al cambio.</li> <li>- Contribuir al equipo compartiendo la información y el conocimiento especializado.</li> <li>- Actuar como líderes o apoyo cuando resulte apropiado, motivando al grupo para que alcance un alto nivel de desempeño.</li> </ul> |
| <i>Respeto de normas de seguridad e higiene.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser responsables del cuidado y limpieza del propio espacio de trabajo.</li> <li>- Anticipar y/o identificar situaciones de riesgo, comunicándolas en forma rápida y eficaz.</li> <li>- Aplicar todas las normas de seguridad e higiene.</li> <li>- Conocer las prácticas y los procedimientos de seguridad y salud personal y grupal y actuar en función de ellas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <i>Aprendizaje continuo</i>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar dispuesto a aprender de manera constante.</li> <li>- Evaluar fortalezas y debilidades personales.</li> <li>- Entender a las tareas y al trabajo en sí mismos como una fuente constante de aprendizaje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Figura VIII competencias comunes identificadas para cada puesto de trabajo**

Como se verá a continuación se intentó definir un perfil para cada puesto de trabajo.

Se entiende que disponer de un buen perfil del ocupante del puesto facilitará y permitirá agilizar el proceso de reclutamiento y selección.

Los perfiles incluyen la selección de las competencias básicas que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto y que garantizan su idoneidad. Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos van más allá de los requisitos de titulación o especialización técnica, e identifican otras competencias. Existe, en general, una coherencia razonable entre las exigencias de las tareas y los elementos que configuran el perfil de los puestos.

La construcción de perfiles implicó el análisis del trabajo realizado por cada empleado en cada puesto, este análisis del trabajo implicó todo un proceso de recogida de información acerca del trabajo, de la organización, de los atributos necesarios para desarrollarse en el cargo y de la transformación de esa información en un producto útil y necesario para planificar, reclutar, evaluar, seleccionar, orientar y capacitar a un nuevo trabajador.

A continuación se detallan los pasos a seguir para la construcción del perfil para cada puesto.

Información preliminar:

### **1. Solicitud de documentación disponible**

Se solicitó documentación disponible respecto a cada puesto de trabajo, organigrama con definición de roles y funciones. No existía en la empresa nada específico sobre la información que les requerimos, por lo tanto se elaboró el organigrama en base a la información brindada por la dueña en una entrevista a fin de tener clara la estructura (para luego definir la misión, alcances y responsabilidades otorgadas al área a la que pertenece cada puesto).

La empresa tampoco cuenta manuales de procesos y procedimientos, ni descripción de puestos.

### **2. Entrevista al encargado, empleados y a la dueña**

El análisis del puesto se organizó alrededor de dos preguntas claves: ¿Qué es lo que el trabajador realiza en este puesto? y ¿cuáles atributos debe poseer para desempeñarse en el puesto? Se trataron de identificar algunos atributos que permitían describir cómo debe ser desarrollado el trabajo, para alcanzar un conocimiento comprensivo sobre cada puesto.

De este modo se fue relevando información substancial para obtener una comprensión clara e integral sobre cuáles deben ser los principales resultados del puesto y las actividades a realizar, logrando así un análisis de puesto exhaustivo y aceptable. Estos aportes provienen de ocupantes del puesto. Se les preguntó sobre las tareas y responsabilidades actuales. "Qué" hacen y "cómo" lo hacen.

A la dueña que conoce con detalle cada área, temática y el proceso de trabajo a analizar, se le hizo las mismas preguntas. Esto nos sirvió para proveer una mirada de los requerimientos actuales del puesto

### **3. Compilación de lista de actividades y comportamientos de desempeño del puesto**

Consiste en la enumeración detallada de las características del puesto: tareas y actividades que conforma un cargo y lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Se realizaron para ello preguntas abiertas y a medida que respondían a éstas, se fue haciendo un listado con la información brindada.

En las preguntas abiertas lo que se intentó relevar fue información que sirviera para identificar el puesto. Precisar además la situación del puesto en la estructura organizacional, su dependencia y relaciones funcionales. Misión del puesto. Principales funciones y responsabilidades desarrolladas, teniendo en cuenta el grado de autonomía del titular.

Responsabilidades del puesto respecto del límite de autoridad y a quien se reporta: Esto sirve para delimitar la correspondencia, relaciones con otros puestos claves, contactos con personas que no sean sus supervisores ni colaboradores.

### **4. Priorización de actividades y comportamientos**

Se intentó valorar los aspectos significativos de cada puesto y las responsabilidades que en cada uno.

Esto lleva a dimensionar la importancia de las actividades, tareas y alcance de las responsabilidades, considerando las diferentes situaciones que han de resolverse en el ejercicio del puesto.

Se definen criterios de desempeño para cada persona.

### **5. Identificación de atributos y requisitos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo**

Se trató de responder a la pregunta: ¿Qué atributos y competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes y características personales, etc.) debe poseer el postulante para desempeñarse adecuadamente en el puesto y la organización? En general consisten en:

- Formación y Grado de instrucción o preparación requerido por la actividad.
- Experiencia que posea. (Indicar la naturaleza de esta, el tiempo necesario, desarrollado en dónde y en qué tipo de puestos).
- Exigencias futuras indicar que nuevos conocimientos o destrezas estarán relacionados con el trabajo y el período de tiempo para adquirirlos.
- Conocimientos y habilidades específicas
- Uso de tecnologías: nivel de dominio.
- Competencias: identificación de las competencias y nivel de posesión de las mismas. Debe ser convalidado por superiores.

Una vez definidos los atributos y requisitos ya explicitados, se le solicitó a la dueña y encargado que revisen la lista y realicen modificaciones o agreguen lo que consideren apropiado. Luego, se les solicitó que los ponderen. Se obtuvo una lista de aquellos identificados con los puntajes más altos y de mayor consenso.

#### **6. Edición de la descripción y especificaciones del puesto**

Finalmente se procedió a la descripción de puesto, ésta fue redactada en forma detallada para que sirva de instrumento para el proceso de selección, brindando información a evaluadores y postulantes, así como para seleccionar las herramientas de evaluación a utilizar.

Como se enuncia en el último punto, el resultado o producto de este proceso es la descripción del puesto y las especificaciones del puesto (atributos personales para desempeñarse en el cargo) que se detallan a continuación:

#### **Nombre del puesto: encargado de depósito**

Área: Logística

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Responsable del almacenamiento y control de stock, inventarios, recepción y despacho de mercadería, atención a clientes internos, coordinación y capacitación de personal a cargo.

Principales funciones y responsabilidades: Tiene como función principal custodiar las existencias y movimientos de mercaderías, controlar el buen uso de espacio en el depósito y controlar el desempeño en las tareas de carga y descarga de las mercaderías.

Una de las principales funciones es la recepción de mercadería. Al ingresar el material a la empresa, la mercadería llega en una caja con remito. El remito se controla con la mercadería que llega.

Si existe planilla de movimiento de inventario que ingresa conjuntamente con el material, se contrasta dicha nota con el material recepcionado y se archiva la planilla con las observaciones. De no existir dicha planilla, se ingresa al depósito contabilizando la cantidad de equipamiento del lote, y se deja el lote apartado para la evaluación. Se archiva esta información completando un formulario en Excel.

Una vez controlada la mercadería debe almacenarla.

Control periódico de stock/ Auditorías mensuales

Tareas:

- Realizar la recepción, almacenamiento, registro y entrega de mercadería, materiales y herramientas, realizando la inspección correspondiente.
- Controlar la existencia de materiales y suministros en el depósito y solicitar la compra para su reposición cuando la existencia sea inferior o igual al mínimo de stock requerido.
- Efectuar y organizar el inventario mensual del depósito de suministro determinando los faltantes y los sobrantes.
- Mantener un archivo organizado y actualizado de los documentos de la recepción de bienes y servicios y la expedición de bienes.
- Comunicar al inmediato superior cualquier dificultad que pudiera presentarse.
- Elaborar un informe mensual de las actividades realizadas al superior inmediato.

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo:

- Depósito de productos
- Salón de ventas

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Masculino (no excluyente)
2. Formación:
  - Secundario Terminado
  - Tecnicatura o estudio universitarios (no excluyente)
3. Conocimientos Específicos: Manejo avanzado de Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, etc.).
4. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo, capacitación sobre los productos, sistema de stock
5. Competencias:
  - Ser ordenado y organizado
  - Buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas.
  - Responsabilidad y puntualidad en las tareas
  - Ser capaz de mantener buena comunicación y relaciones interpersonales.
  - Requiere de alta capacidad para trabajar en equipo porque debe interactuar con todas las áreas de la empresa.
  - Organización y planificación.
  - Responsabilidad sobre los actos.
  - Discreción en los contenidos de documentos
  - Disciplina y atención al detalle; requiere de capacidad de análisis y síntesis en la elaboración de informes, notas.
  - Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de 3 años
7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 1 mes
8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, puntual.
9. Liderazgo: personas a cargo
10. Límites de autoridad: sobre los empleados subordinados
11. Relaciones: con los demás empleados, encargado, proveedores y gerente/dueños

**Nombre del puesto: administrativo/ contable**

Área: Administración

Reporta a: Gerencia/ Dueños

Misión del puesto: Encargarse de labores administrativas de apoyo al encargado y a los dueños de la empresa.

**Principales funciones y responsabilidades:**

- Compras y Proveedores: Se encargará de la gestión de todas las compras de la empresa, así mismo gestionará operativamente los gastos. Atenderá proveedores y gestionará cuentas corrientes y operaciones con los mismos.
- Contabilidad y Finanzas: Encargado de lo referente a la administración de impuestos, sueldos y reportes contables para enviar a Estudio Contable. En cuanto a finanzas deberá realizar proyecciones y toda la labor financiera que la empresa requiera.
- Mantenimiento de archivos.
- Clasificación, registro y distribución de documentación.
- Colaborar en la organización de reuniones de personal.

**Tareas:**

- Atención telefónica.
- Mantenimiento de la base de datos.
- Brindar soporte administrativo a las distintas áreas.
- Impuestos Impositivos, balances y liquidaciones
- Gestión de documentación diversa.
- Verificar las solicitudes de reuniones.
- Otros: De forma eventual deberá realizar labores relacionadas con atención al público, atender teléfonos, se aclara que no es atención de venta o comercial.
- Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada
- Elaboración de presupuesto para empresas, si llega un mail de pedidos, en ésta área se encargan de armar el presupuesto. Y se factura.

**Horario de trabajo:**

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo: Oficina

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Indistinto
2. Formación:
  - Secundario Completo
  - Formación terciaria y/o universitaria relacionada con el cargo
3. Conocimientos Específicos: Paquete Office, programas específicos de gestión administrativa (Sistema Tango).
4. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo, capacitaciones sobre sistemas operativos.
5. Competencias:
  - Ser ordenado y organizado
  - Buena presencia
  - Responsabilidad y puntualidad en las tareas
  - Ser capaz de mantener buena comunicación y relaciones interpersonales.
  - Tener buena predisposición para el trabajo en equipo.
  - Organización y planificación.
  - Trabajar en equipo.
  - Responsabilidad.
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, buena presentación, puntual.
9. Liderazgo: no tiene personas a cargo
10. Límites de autoridad: no aplica
11. Relaciones: dueños y empleados

**Nombre del puesto: mecánico responsable del taller**

Área: Servicio técnico especializado

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Coordinación, ejecución y supervisión de las actividades de servicio técnico. Reparación y mantenimiento de maquinarias.

Principales funciones y responsabilidades:

- Mantenimiento y reparación de maquinarias.
- Colaborar con la asesoría técnica a clientes.
- Responsabilidad sobre las herramientas de trabajo que se le proporcionan y sobre las maquinas a reparar.

Tareas:

- Reparación de maquinas
- Mantenimiento de maquinas
- Servicio técnico especializado
- Servis oficial de Stihl.
- Capacitación permanente

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo: Taller

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Masculino
2. Formación:
  - Secundario Completo
  - Formación técnica
3. Conocimientos Específicos: Mecánica y reparación, Taller, debe tener conocimientos sobre motores de dos tiempos. El resto lo aprenden.
4. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo, capacitación sobre mecánica
5. Competencias:
  - Manejo de elementos de protección
  - Manejo de herramientas

- Diagnosticar y detectar fallas mecánicas.
  - Establecer relaciones interpersonales.
  - Seguir e impartir instrucciones orales y escritas.
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
  7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
  8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, puntual.
  9. Liderazgo: no tiene personas a cargo
  10. Límites de autoridad: no aplica
  11. Relaciones: encargado

**Nombre del puesto: vendedor de calle (viajero)**

Área: Ventas

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para entregar productos y recoger pedidos, llevar dentro y fuera de la provincia los productos solicitados por los cliente.

Principales funciones y responsabilidades: Establecer un nexo entre cliente y la empresa, levantar los pedidos, comunicando oportunamente la información importante.

Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos y servicios pueden satisfacer sus necesidades, y como utilizar los productos adecuadamente para que tengan optima experiencia con ellos. Además de asegurarse la entrega oportuna de los pedidos y ver las formas de pago.

Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos, y otros de relevancia.

Tareas:

- Venta y distribución del producto
- Levantar pedidos.
- Entrega oportuna de los pedidos.
- Visita asesoramiento y atención a clientes.

Horario de trabajo:

- Discontinuo

Espacio de trabajo:

- Área de cobertura: Jujuy y Salta
- Se trasporta con vehículos de la empresa

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Masculino
2. Formación:
  - Secundario Terminado
  - Formación terciaria (no excluyente)
3. Conocimientos Específicos: Sobre los productos que comercializa la empresa, sistema de stock

4. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo, capacitaciones sobre los productos.
5. Competencias:
  - Ser ordenado y organizado
  - Buena presencia
  - Responsable
  - Ser capaz de mantener buena comunicación y relaciones interpersonales.
  - Técnicas de ventas
  - Organización y planificación.
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año, o al menos como vendedor y/o distribuidor.
7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, buena presentación, puntual.
9. Liderazgo: no tiene personas a cargo
10. Límites de autoridad: no aplica
11. Relaciones: con los clientes y demás empleados de la empresa.

**Nombre del puesto: cajera**

Área: Ventas

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Su trabajo es eminentemente operativo por ello es que el 90 % de su tiempo se invierte en la emisión de boletas y facturas y en cobrar y verificar el dinero recibido, su responsabilidad está relacionada con la operación de su equipo.

Principales funciones y responsabilidades:

Efectúa actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja

Tareas:

- Recibe y entrega dinero en efectivo
- Realizar arqueos de caja
- Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Transcribe y accede a información operando una computadora
- Manejo transparente del efectivo
- Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada
- Es responsable por el dinero, debiendo encargarse del control y resguardo del dinero que se obtiene de las ventas realizadas durante el día o turno.

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00

Espacio de trabajo: Salón de ventas

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Indistinto

2. Formación:

- Secundario Completo
- Formación terciaria (no excluyente)

3. Conocimientos Específicos:

- Contabilidad técnica para el manejo de máquina registradora
- Programas de computación aplicables en caja.

4. Formación Permanente: seguridad e higiene
5. Competencias:
  - Integridad: el trabajador debe actuar conforme normas éticas y sociales, ya que no debe incurrir en conductas de robo o fraude.
  - Análisis numérico: el cajero debe contar con habilidades para buscar, analizar y presentar datos numéricos; habilidades que debe emplear al momento de realizar inventarios o arqueos de caja.
  - Encargarse del aseo de su sector, manteniendo limpio el mesón, las vitrinas de los productos, la máquina registradora.
  - Retirar de la caja fuerte cada mañana, o al inicio del turno, el sencillo necesario para entregar vueltos exactos en forma rápida a los clientes; registrando la cantidad retirada en una hoja de control de caja para devolver la misma cantidad a la caja fuerte una vez terminado el turno.
  - Solicitar sencillo de dinero a su superior o a la persona encargada de los trámites bancarios cuando esto sea necesario.
  - Verificar diariamente que la máquina registradora cuente con tinta y rollo de papel antes de iniciar el turno.
  - Conocer los precios exactos de todos los productos y servicios que se ofrecen.
  - Entregar cambios de dinero o vueltos exactos a los clientes luego de la venta.
  - Entregar, sin excepción, los vales o boletas a los clientes luego de la venta.
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, buena presentación, puntual.
9. Liderazgo: no tiene personas a cargo
10. Límites de autoridad: no aplica
11. Relaciones: con los clientes y demás empleados de la empresa

**Nombre de puesto: encargado**

Área: Administrativa

Reporta a: Dueños

Misión del puesto: la conducción de la sucursal con un equipo de trabajo a cargo, administrando los recursos humanos, económicos y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Funciones y responsabilidades: Se encarga del contacto con los proveedores, supervisar los productos recibidos, está al tanto de las entradas y salidas del local. Lleva a cabo la negociación y forma de pago a proveedores. Tiene la responsabilidad de la apertura y cierre del local.

Su grado de responsabilidad es alto, puesto que este toma casi todas las decisiones en ventas, aprueba los nuevos productos para traer. Está en debate constante con el gerente/dueño.

Decide temas referidos a los empleados, permisos adelantos, etc. Las decisiones más importantes las toma con el gerente/dueño.

Tareas:

- Llevar el control de la asistencia del personal.
- Supervisar que los planes de operación se ejecuten.
- Velar por que siempre se sigan las normativas de higiene y seguridad
- Supervisar los ingresos de mercadería.
- Velar porque se sigan los mantenimientos preventivos de los equipos.
- Verificar la calidad de los productos recibidos
- Elaborar los reportes de funciones e incidencias
- Evaluar la incorporación de nuevos productos
- Apertura y cierre del local.

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo: Oficina

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Indistinto
2. Formación:

- Secundario completo
  - Formación terciaria y/o universitaria en Administración de empresa completa.
3. Conocimientos específicos:
- Paquete Office,
  - Programas específicos de gestión de empresas
  - Sistema de stock
  - Sistema de asistencia de personal
4. Formación Permanente: en manejos de sistemas operativos, seguridad e higiene, productos
5. Competencias:
- Habilidad para negociar y manejar conflictos
  - Orientado a resultados-logros
  - Capacidad analítica y organizativa
  - minucioso, detallista y con sentido común
  - Capacidad para trabajar bajo presión
  - Alto sentido de compromiso y adhesión a los valores de la empresa.
  - Buena presencia
  - Responsable
  - Ser ordenado y organizado
  - Ser capaz de mantener buena comunicación y relaciones interpersonales.
  - Tener buena predisposición para el trabajo en equipo.
6. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
7. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
8. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, buena presentación, puntual, responsable
9. Liderazgo: todos los empleados dependen de el
10. Límites de autoridad: alto grado de autoridad
11. Relaciones: con los clientes y demás empleados de la empresa

**Nombre del puesto: maestranza**

Área: Mantenimiento

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Asegurar el mantenimiento de las instalaciones de la empresa y su conservación, para brindar al cliente una buena experiencia al visitar las instalaciones.

Funciones y responsabilidades: Atender la prestación de los servicios generales de mantenimiento y limpieza, cumpliendo con los tiempos estipulados para cada orden de trabajo. Utilizando correctamente los elementos proporcionados para la realización de la tarea, manteniendo en buen estado las herramientas que utiliza para la ejecución de la labor diaria.

Tareas:

- Limpieza del local y sus dependencias

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo:

- Salón de ventas
- Depósito de productos
- Oficinas

Perfil de candidatos:

2. Sexo: Indistinto
3. Formación: Secundario Terminado (no excluyente)
4. Conocimientos Específicos: No requeridos
5. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo
6. Capacidades:
  - Compromiso con la empresa
  - Responsable de sus actos
  - Puntual
  - Conciencia de servicio
  - Capacidad de adaptación/ Flexibilidad-Ductilidad
  - Relaciones interpersonales
  - Habilidades de organización

7. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
8. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 5 días
9. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, puntual.
10. Liderazgo: no tiene personas a cargo
11. Límites de autoridad: no aplica
12. Relaciones: con los demás empleados

**Nombre del puesto: vendedor de mostrador**

Área: Ventas

Reporta a: Encargado

Misión del puesto: Brindar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.

Principales funciones y responsabilidades: Establecer un nexo entre cliente y la empresa comunicando oportunamente la información importante.

Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos y servicios pueden satisfacer sus necesidades, y como utilizar los productos adecuadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

Realización de presupuestos por pedido de clientes.

Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos, y otros de relevancia.

Tareas:

- Venta del producto
- Entrega oportuna de los pedidos
- Asesoría y atención a clientes
- Mantener la limpieza y orden de su lugar de trabajo

Horario de trabajo:

- De 9:00 a 12:30 hs.
- De 17:00 a 21:00 hs.

Espacio de trabajo:

- Salón de ventas
- Depósito de productos

Perfil de candidatos:

1. Sexo: Indistinto
2. Formación:
  - Secundario Completo
  - Formación terciaria (no excluyente)
3. Conocimientos Específicos: No requeridos, formación en el puesto de trabajo

4. Formación Permanente: Seguridad e higiene en el trabajo, capacitaciones sobre los productos.
  5. Competencias:
    - Trato excelente con clientes
    - Facilidad de palabra y relaciones interpersonales
    - Capacidad para el trabajo bajo presión
    - Buena predisposición al trabajo en equipo
    - Rapidez para encontrar en sistema las autopartes para no hacer esperar al cliente
  6. Habilidades y/o destrezas: manejo de sistema operativo de stock
  7. Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo: Experiencia mínima de un año
  8. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente la tarea: 2 semanas
  9. Características: Proactivo, capacidad para relacionarse, honesto, buena presentación, puntual.
  10. Liderazgo: no tiene personas a cargo
  11. Límites de autoridad: no aplica
- Relaciones: con los clientes y demás empleados de la empresa

## Bibliografía

### Libros

Alles M. A. (2012) Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. (1º ed. 5ª reimp.) , Granica , Buenos Aires.

----- (2009) “Dirección estratégica de Recursos Humanos”: Gestión por competencia (2ª ed. 3ª reimp.) Granica , Buenos Aires.

Barzola, L. C. (2012) Gestión del recurso humano en enfermería: Criterios de reclutamiento y selección de personal”, (2º ed.) Mendoza. Argentina Recuperado de Bernal C. A. (2006) “Metodología de la Investigación” Prentice Hall

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación. (2ª ed.). Pearson educación-Prentice Hall, México.

Bohlander, Snell y Sherman, (2001) “Administración de Recursos Humanos”, (12ª ed.) International Thomson Editores , México.

Broggi, A. (2010) “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración” S/D

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw – Hill.

----- (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. (7º ed.), Colombia: Mc Graw - Hill Interamericana.

----- (2002) Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana

----- (2001) “Administración de Recursos Humanos”, 5º ed. Bogotá: Mc Graw - Hill Interamericana.

Dieterich, Heinz. (1999) Nueva Guía para la investigación científica. Buenos Aires Argentina: Editorial 21

Etkin, J., Schvarstein, L. (2003) “Invariancia y Cambio” Identidad de las organizaciones, (6º ed.) Buenos Aires: Editorial Paidós

Robbins, S. T. (2004) Comportamiento Organizacional 10º ed., México: Pearson Educación.

Senge, P. (2005) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (2º Edición) Buenos Aires: Granica.

Taylor S.J Y Bogdan. R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos. (1º ed.), Barcelona, España: Editorial Paidós.

Urbano, C. y YUNI, J. A. (2006) Técnicas para Investigar. (Volúmenes 1 2 y 3) Córdoba, Argentina : Editorial Brujas.

Werrther y Davis (2001) Administración de personal y Recursos Humanos (3º ed.), México: Mc Graw – Hill.

### **Artículo**

Díaz, Betanzos N. y Paz Rodríguez R., (2007) Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Murcia. España, recuperado de [http://www.um.es/analesps/v23/v23\\_2/05-23\\_2.pdf](http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05-23_2.pdf)

Ganga Contreras, F y Sánchez Álvarez, R., (2008) Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/GacetalaboralMaracaibo/2008/vol14/no2/5.pdf>

### **Tesis de Grado**

Gómez, N. y Terán T. (2005) Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Edil Oriente Internacional (Tesis de licenciatura) Universidad de Oriente. Maturín Estado de Monagas.

[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5864/barzola-luis.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5864/barzola-luis.pdf)

Vallejo Salinas, J. C. (1996) El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos (tesis de grado) Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de la Garza, Nueva León.

### **Seminario**

Peralta, W. A. Seminario Administrativo. 1978. Jujuy: UNJu

## ANEXO

**REGISTRO DE ENTREVISTA N°1****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 16:20 hasta 16:40**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** V. G. de S.**Lugar:** Gorriti N°436 (Casa central)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Contextualización:**

Llegué a la casa central en la calle Gorriti, a horas 16:00, ingresé al local, hablé con la cajera y le pregunté por la Sra. V. G. y me comentó que todavía no había llegado ni ella, ni L. S. (hija de la dueña que se desempeña en el área administrativa)

Estuve 5´adentro y me fui a la puerta, aproximadamente 10´después llegó L. S. entró directo a su oficina, me quedé esperando a V. G.

Siendo las 16:15 llegó, me pidió disculpas por la demora, me explicó que se retrasó y me invitó a pasar con ella.

Pasamos el mostrador nos dirigimos a la parte trasera donde está su oficina. Me invitó a sentarme e iniciamos la entrevista.

| <b>N°<br/>seg<br/>men<br/>to</b> | <b>Entrevista</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Comentarios/<br/>Impresiones</b> | <b>Categorización</b> |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>1</b>                         | E: contame ¿Agustina sos vos no?<br>I: si<br>E: no me acordaba si eras Agustina o Gabriela, yo siempre bautizo a la gente con otro nombre<br>(Risas de ambas)<br>E: ¿cómo vas con tu tesis?<br>I: bien, me atrase un poco por que empecé a trabajar, pero bueno. | Clima distendido                    | Introducción al campo |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | E: Que bueno! Me alegro mucho.....empecemos entonces, decime ¿Qué querés saber?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2 | <p>I: primero un poco sobre que se hace cuando hay una vacante?</p> <p>E: si, a ver decime.</p> <p>I: ¿Poseen alguna planificación previa cuando se produce una vacante o sólo reaccionan cuando esta surge?</p> <p>E: como planificación previa es recibir y tener conocimiento de los curriculum con los que ya contamos, seria nuestra base de datos. Entonces cuando necesito recurro a eso, que ya medianamente conozco.</p> |  | <p>Reclutamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo de candidatos</li> </ul> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>Autor:</b> Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana (pág. 101)</p> <p><b><u>Consulta de los archivos de los candidatos:</u></b> El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las</p> |

|          |                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                     |  | <p>calificaciones más importantes, por áreas de actividad o por cargo, y se basa en el <i>currículum vitae</i> (CV) o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se transforme en un archivo muerto la organización debe mantener contacto con los candidatos para no perder el interés ni el deseo de atraerlos. Este sistema de reclutamiento es el de menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos.</p> |
| <b>3</b> | <p>I: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal?</p> <p>E: sacamos avisos en los diarios, no especificamos que es para DERGAM, porque nos exponemos a que venga gente y nos</p> |  | <p>Reclutamiento externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La redacción del anuncio</li> <li>- Competenci</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>comprometa a emplearlos, la idea es contratar a personas que tengan conocimientos, los avisos los realizamos poniendo “Empresa importante de la provincia” o algo parecido, lo mismo el mail para que manden los curriculum, es uno que hacemos específicamente para eso. Una vez que recibimos los curriculum, se lo conversa, si por ejemplo se necesita un vendedor de mostrador ver que tenga mínimamente los conocimientos sobre los productos.</p> |  | <p>a laboral<br/>.....<br/>.....<br/>.....<br/>....</p> <p><b><u>Autor:</u></b> Bohlander, Snell y Sherman, (2001)<br/>“Administración de Recursos Humanos”, (12ª ed.) México: International Thomson Editores.<br/>(Pág.143)</p> <p>Fuentes de reclutamiento externo:</p> <p><b><u>ANUNCIOS:</u></b><br/>Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.<br/>.....<br/>.....<br/>.....<br/>.....<br/>.</p> <p><b><u>Autor:</u></b> Chiavenato,</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>I. (2001)<br/> “Administración de Recursos Humanos”, 5° ed.<br/> Bogotá: Mc Graw - Hill<br/> Interamericana.<br/> (Pág.229)</p> <p><b><u>Anuncios en diarios y revistas:</u></b></p> <p>El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.</p> <p>Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.</p> <p>Marta Alles (pág. 176), Bohlander, Snell y Sherman coinciden en poner énfasis en la</p> |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                     |                                                                                            |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                                            |                         | redacción del mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Codificación</b> | la idea es contratar a personas que tengan conocimientos<br><br><u>COMPETENCIA LABORAL</u> | Ver Pág. 69 marta Alles | Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.<br>(Definición dada por el Centro interamericano de Investigación y Documentación |

|  |                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                                                                                           |  | sobre formación profesional- Cinterfor-, perteneciente a la OIT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|  | <p>...sacamos avisos en los diarios, no especificamos que es para DERGAM, porque nos exponemos a que venga gente y nos comprometa a emplearlos</p> <p><u>RECLUTAMIENTO EXTERNO:</u></p> <p><u>ANUNCIO</u></p> <p><u>BASE DE DATOS</u></p> |  | <p><b>DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO</b> (Pág. 168- Marta Alles): Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.</p> <p>Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización</p> |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar.</p> <p>Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleos y ellos se postulan de forma espontánea.</p> <p>Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubran los requisitos mínimos para la posición</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>requerida.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Werther, W. B.<br/>(2008)</p> <p>Administración de<br/>recursos humanos.<br/>El capital humano<br/>de las empresas<br/>(Sexta edición)<br/>México: McGraw-<br/>Hill Interamericana</p> <p>Reclutamiento</p> <p>Externo: Es el<br/>reclutamiento entre<br/>el capital humano<br/>disponible fuera de<br/>la organización<br/>(Pág. 152)</p> <p>Cabe señalar que<br/>existen dos tipos de<br/>reclutamiento (se<br/>puede ver en Marta<br/>Alles pág 169 que<br/>en cuadro se<br/>compara entre<br/>ambas formas de<br/>reclutamiento)</p> <p>Wherte compara</p> |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>ambos tipos de reclutamiento.</p> <p>Para el autor el reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.</p> <p>Entre las desventajas del</p> |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.</p> <p>Por otro lado el reclutamiento externo tiene la ventaja de que aporta conocimiento y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por ausentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo,</p> |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|          |                                                                                                                                          |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                                          |                                                                       | <p>puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.</p> <p>Entre las desventajas se cuentan: Un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo, además es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.</p> |
| <b>4</b> | <p>I: ¿Quiénes aplican el proceso de Reclutamiento de Personal? Especifique el cargo.</p> <p>E: emm mi marido y yo...los dueños jajá</p> | <p>Los Administradores de Recursos Humanos son los mismos dueños.</p> | <p>Reclutamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizado por los propios dueños</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                             |                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Modo de razonar intuitivo                                                                   |                                                                                                                                      |
| 5 | <p>I: ¿Qué tipo de medios y técnicas utilizan para llevar a cabo el Reclutamiento de Personal?</p> <p>E: y bueno uno sería el diario, otro nuestra base de datos y además la interconsulta con los colegas, porque cada uno tiene una base de datos entonces algunas veces no hace falta llegar al diario, nos decimos no conoces a uno que esto que el otro, y a ese le haces la entrevista jajá, si es que tiene el conocimiento</p> <p>I: jajá claro...</p> |                                                                                             | <p>Elección de métodos y canales de búsqueda para el reclutamiento:</p> <p>_Aviso en el diario</p> <p>_Recomendación de terceros</p> |
| 6 | <p>I: ¿Cuáles son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Reclutamiento de Personal?</p> <p>E: Claro una vez que empezaron a trabajar...eso a eso se refiere?</p> <p>I: no al proceso de reclutamiento, antes de hacer la selección.</p> <p>I: ahhh...y eso se evalúa dependiendo de la cantidad de gente que nos mande los cv.</p>                                                                                             | <p>La pregunta no es clara por lo tanto la respuesta no resulta amplia ni esclarecedora</p> |                                                                                                                                      |
| 7 | <p>I: y con respecto a la selección.</p> <p>E: si decime...</p> <p>I: ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Selección de Personal?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Ver para selección de talento revista master en negocios Clarin- Cap. 3 pag</p>          | <p>Selección de postulantes</p> <p>- Lectura de curriculum</p>                                                                       |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>E: primero seleccionamos los cv que más se parecen a lo que nosotros estamos buscando, de esa selección recién se cita a entrevistas a esas personas , digamos de 20 personas eh siempre se va reduciendo en forma teórica y después se hace la entrevista a unos 5, 6, que son los que quedan de ese primer filtro que hacemos, se piden referencias comprobables de acuerdo a lo que ellos presentan en el curriculum, preguntamos sobre los trabajos anteriores y por qué dejaron de trabajar ahí, digamos que, se les hace la entrevista y volvemos a reunión para ver qué es lo que nos quedó a cada uno de esto y después se elige 1, el que responde al perfil a ese y empieza con el periodo de prueba.</p> | 39                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer filtro de selección</li> <li>- Entrevista inicial</li> <li>- Investigación de antecedentes</li> <li>- Selección preliminar</li> <li>- Período de prueba</li> <li>— selección de talento</li> </ul> |
| <b>8</b> | <p>I: ¿Quiénes aplican el proceso de Selección de Personal? Especifique el cargo</p> <p>E: y también mi marido y yo somos los que hacemos las entrevistas.</p> <p>Yo: ajam claro...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>A lo largo de la entrevista se puede observar que el proceso de reclutamiento y selección queda a cargo de los dueños, eso lo deja claro en cada respuesta</p> | <p>Selección de personal realizada por los propios dueños</p> <p>Poder:</p>                                                                                                                                                                        |
| <b>9</b> | I: Y ¿Cuáles son las técnicas que                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                   | Pasos en la                                                                                                                                                                                                                                        |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>aplican en el proceso de Selección de Personal?</p> <p>E: Bueno primero la entrevistas que las hacemos nosotros, luego la presentación de toda la parte administrativa, es decir documento de identidad emmm después he los títulos que tienen emm pedimos eso y después pasan a una revisión médica, el psicofísico que se lo hace en el centro de medicina laboral al que nosotros los enviamos, donde le hacen todo el circuito, el examen cardiovascular, esfuerzo, laboratorio, la parte de columna y cuando sale aprobado de eso, entonces sí y antes de empezar a trabajar se hace el alta temprana y recién empieza a trabajar.</p> |                                                                                                     | <p>selección del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización del primer filtro</li> <li>- Entrevista inicial</li> <li>- Solicitud de documentos personales</li> <li>- Exámenes pre ocupacional es:</li> <li>- Elección del candidato</li> <li>- Alta temprana</li> </ul> |
| <b>10</b> | <p>I: ¿Cuál es el criterio base para la selección de los candidatos?</p> <p>E: (silencio)... Como criterio base es eh afinidad al perfil que buscamos. Que demuestre esa afinidad. Que cumpla con los requisitos del puesto, sino sería una pérdida de tiempo.</p> <p>I: si la verdad que es así</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>La palabra afinidad denota un clima familia</p> <p>Intuición a través de respuesta emocional</p> | <p>Criterio para la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del puesto</li> <li>- Competenci a para el puesto</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <b>11</b> | I: ...y en relación a esto ¿Cuáles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                     | Selección:                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>son los mecanismos que utilizan para evaluar los resultados del proceso de Selección de Personal?</p> <p>E: eso se va evaluando, se va viendo durante el periodo a prueba. Es en este periodo donde el aspirante demuestra en forma práctica lo que ha presentado en el curriculum, sería que demuestras sus conocimientos y si llena las expectativas nuestras entonces estaría cumpliendo. En cuanto a la evaluación es la concreción de lo que nosotros le pedimos.</p>                                                                                                            |                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento o del candidato ingresado</li> <li>- Periodo de prueba</li> <li>- Evaluación de desempeño</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <b>12</b> | <p>I: y una vez que deciden a quien contratar... ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de ambientación para introducir al personal y sociabilizar con éste?</p> <p>E: bueno en el caso nuestro, nosotros tenemos reuniones semanales con el personal, que son reuniones de...de información y de capacitación en varios aspectos eh, de autoayuda podría decirse. Entonces, que hacemos, aprovechamos una de esas reuniones para hacer la presentación de la nueva persona al plantel, eh, decir delante de la gente que ya está, del plantel estable, cuál va a ser la actividad de esta</p> | <p>Atención a la palabra</p> <p>“responsabilizar”</p> <p>Para la categoría de entrenamiento ver Marta Alles pág. 219</p> | <p>Inducción a la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación formal en una reunión de trabajo.</li> </ul> <p>Inducción al puesto:</p> <p>-especificación de la tarea</p> <p>Entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un par sirve de guía y capacitador del nuevo</li> </ul> |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                               |                                                                                                                                                              |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>persona, y a la vez, emmm responsabilizar al plantel de he, no no es responsabilizar la palabra, seria de actuar como capacitadores del nuevo empleado, pero es muy importante darle las directivas delante de los otros empleados, es decir que él debe estar seguro de qué es lo que viene a hacer, y y las personas que saben son las que...no son responsables, son las indicadas para brindarle todo el apoyo en la parte laboral tanto como en la parte humana digamos.</p> <p>I: hay mucho compañerismo, eso es bueno.</p> <p>E: si, es importante que todos se sientan cómodos y bien.</p> |                                                               | <p>empleado</p> <p>Gestión de RRHH:</p> <p>-Reuniones semanales</p>                                                                                          |
| <b>13</b> | <p>I: con respecto a estas reuniones que me contaba... ¿Quiénes aplican el proceso de Inducción de Personal? Especifique el cargo</p> <p>E: yo me encargo de la presentación del nuevo empleado.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Toma como inducción la presentación del nuevo empleado</p> | <p>Inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A cargo de la dueña (presentación formal ante el plantel)</li> <li>- Desempeño del rol</li> </ul> |
| <b>14</b> | <p>I: ¿Me podría describir el primer día de trabajo de una persona que ingresa a la Institución?</p> <p>E: bueno sería la presentación ante</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                               | <p>Inducción</p> <p>Presentación del nuevo empleado</p>                                                                                                      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>el equipo, ante sus compañeros de trabajo. La determinación de su trabajo, delante del otro personal emmm ponerlo en conocimiento de los objetivos, del objetivo general de nuestro trabajo, en el caso nuestro es el buen servicio y...se le muestra las instalaciones, se le hace un viaje imaginario por todos los rubros para que conozca en el tema de las marcas y herramientas, y se le da todo el apoyo que se necesita para empezar.</p>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Misión: El buen servicio</p> <p>Productos: rubros, marcas, herramientas</p> <p>Aspectos geográficos: recorrido por las instalaciones</p> |
| 15 | <p>I: ¿En ese momento comienza con sus tareas?</p> <p>E: ese mismo día empieza a trabajar, se le pide que sea un gran observador.</p> <p>No que, no puede puede actuar no es cierto, pero que parta su trabajo de una buena observación a sus compañeros, como son las pautas todo eso, no es teórico solamente y se lo larga, esto es teórico y práctico, en la medida que los otros están atendiendo, el eh las primeras horas, el coatiende con uno de los que esta acá, entonces el que en el staff digamos atiende, y el que recién entra está al lado, para saber</p> | <p>En general se cumple con varios pasos del proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Sería conveniente que se realizara una descripción de cada puesto de trabajo.</p> <p>Especificando la responsabilidad, funciones, roles, etc.</p> <p>Pensar un protocolo de</p> | <p>Entrenamiento teórico práctico</p> <p>Observación</p> <p>Acompañamiento</p>                                                              |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                                                                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <p>cómo se le pregunta al cliente, como se le contesta al cliente, donde están los productos, como obrar en cuanto a la computadora, al stock, se le muestra en forma práctica como debe desenvolverse en su cargo. Porque yo sé que hay gente que le da cursos básicos en chino y después van al mostrador y no saben cómo manejarse, no no no acá no se los larga hasta que ellos no están seguros, porque pueden hacer una macana.</p>                                                               | actuación             |                                                                                    |
| <b>16</b> | <p>I: ¿con cuántos empleados cuenta en este momento?</p> <p>E: y...en este momento contamos con 16 empleados</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       | Recursos Humanos                                                                   |
| <b>17</b> | <p>I: bueno muchas gracias por responderme las preguntas, eso sería todo, podría hacerle preguntas a los empleados?</p> <p>E: no de nada Agustina, y por favor avísame como te va con esto (sonrisa), si ahora les digo que vos le vas a hacer preguntas para tu trabajo y que colaboren con vos.</p> <p>I: bueno muchas gracias, necesitaría ir también a la sucursal para hacer observaciones y en lo posible hacerle las preguntas a los empleados de allí.</p> <p>E: si no hay ningún problema,</p> | Buena predisposición. | <p>Negociación de entrada al campo en la sucursal.</p> <p>Agradecimiento final</p> |

|  |                                                                                                                                           |  |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | <p>ahora hablo con la encargada así le aviso que vas y te esperan, anda haciéndoles las preguntas a los de acá.</p> <p>I: bueno bueno</p> |  |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

**Registro de entrevista n°2****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 16:45 hasta 16:55**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** L. S. (ADMINISTRATIVA)**Lugar:** Gorriti N°436 (Casa central)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Contextualización:** Terminada la entrevista con la dueña, salimos de la oficina y nos dirigimos al escritorio donde está uno de los empleados encargados de la administración. En ese lugar se encontraba S., F. y L. que conversaban amablemente. A los cuales V.G se dirige diciendo, chicos ayudemos a Agustina está haciendo su tesis y necesita hacerles unas entrevistas.

A lo que L.S me dice que comience con ella, le digo que bueno y nos dirigimos a la oficina que ocupa. Nos sentamos y empezamos a conversar.

| N° segmento | Entrevista                                                                                                                                                                | Comentarios/<br>Impresiones                                                              | Categorización                                                                            |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | I: bueno Laila paso a contarte un poco, estas entrevistas son para mi tesis, que es sobre reclutamiento y selección.<br>E: Entonces espero poder ayudarte jaja, decime... | Clima distendido                                                                         | Inicio de entrevista semi estructurada                                                    |
| 2           | I: ¿Qué puesto ocupas?<br>E: Administrativo...                                                                                                                            | Ver Organigrama                                                                          | Ubicación en el organigrama ¿?                                                            |
| 3           | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?<br>E: emmm 2013 2014...<br>V.G: fíjate en tu recibo, pasa que antes venia y se iba es mi hijita jaja        | Empresa familiar<br><br>Expresión “es mi hijita”<br><br>correspondencia entre la cultura | Inicio de la relación laboral<br><br>Contrato que formaliza de alguna manera la relación. |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>E: oficialmente que vengo todos los días a cumplir un horario, hace un año más o menos, ya me resigne con lo mío así que no me queda otra jaja</p> <p>V.G: L.S alta temprana... 24 de mayo del 2014.</p> <p>E: bueno ya casi un año...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>familiar y la cultura en la empresa.</p> <p>Ojo que esto puede albergar conflictos.</p> <p>Se puede llegar a privilegiar el vínculo afectivo</p>                                                                                                | <p>Relaciones intrafamiliares: entre miembros de un grupo familiar (Autor: Lozano Posso, M. (Octubre de 2003) Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Pensamiento &amp; Gestión N°15, Universidad del Norte (p. 83-110)</p>                                       |
| 4 | <p>I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?</p> <p>E: jajaja me lo enteraron jaja... si en realidad si necesitaban una persona, por que acá estaba Vale, y por ahí siempre, no se quejaba pero sí, nunca podía terminar de cargar las facturas o encargarse de las cuentas corrientes. Entonces siempre había una parte que estaba atrasada, entonces yo empecé cuando venía llamando a las cuentas corrientes o cargando las facturas, y bueno después ya me quede, pero más que</p> | <p>Clima distendido</p> <p>Ver primera observación participante</p> <p>Identificación de los puestos:</p> <p>Administrativa contable:</p> <p>-Cargar facturas</p> <p>-Cuentas corrientes</p> <p>Se genera una dinámica interna que favorece el</p> | <p>Reclutamiento Interno</p> <p>-Asume la responsabilidad</p> <p>-mandato familiar</p> <p>- Aptitud</p> <p>Robbins S. P. y Judge T. A. (2009) Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación</p> <p>Aptitud: Capacidad de un individuo para</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                   |                                                                   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|   | nada entre por eso, porque hacía falta una persona para eso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | cumplimiento de ese mandato familiar o fundacional                                                                | realizar las distintas tareas de un trabajo                       |
| 5 | I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?<br>E: jaja y ya casi un año...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                   | Antigüedad                                                        |
| 6 | I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam? ¿Tuviste entrevistas, exámenes médicos?<br><br>E: no no, en realidad yo me vine y no quería trabajar acá en la oficina y los ayudaba a ellos para no quedarme en mi casa sin hacer nada, pero en realidad después se fue dando todo...no es que necesitaban alguien puntualmente para administrar, o quizás sí pero no lo tomaban, no sé por qué jajá, entonces no fue que eligieron entre varias personas, se dio que yo ocupe el puesto por lo que lo venía haciendo en forma de ayuda. Y exámenes pre ocupacionales tampoco, creo que más que nada por un motivo más que nada porque ya me conocen. En mi caso se podría decir que | Ocupa el mismo espacio que la dueña, están separadas por un biombo.<br><br>Lugar: como símbolo de poder y estatus | Selección:<br><br>- Necesidad de puesto (ocupado por un familiar) |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                          |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | es una inclusión familiar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                          |
| <b>7</b> | <p>I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: no sobre lo administrativo no, si bien yo estudie administración de empresas orientada a turismo, entonces mal que mal sabia, si no capacitación pero entre Federico y los chicos me ayudan con el tema de los productos que por ahí soy un queso y nada más que para eso. Y si tuve una mini mini mini no una, si una mini capacitación sobre el sistema contable cuando Vale se fue por licencia de maternidad.</p> |  | <p>Inducción al puesto de trabajo.</p> <p>Se da gradualmente diferente al resto de los casos</p> <p>Capacitación y formación de base</p> |
| <b>8</b> | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: de mi primer día puntual la verdad que no, por que como te contaba antes, venia y me iba hasta que me quede.</p> <p>I: jaja claro...</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | <p>Pasó de hija de la dueña a empleada</p> <p>Se formaliza la relación laboral</p>                                                       |
| <b>9</b> | I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                          |

|           |                                                                                                                                                                                                                         |  |                                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------|
|           | <p>cuando ingresaste?</p> <p>E: no, obviamente mi caso es un caso particular, no se realizó la selección como se la hace generalmente. Pero de lo que tengo conocimiento si se sigue realizando de la misma manera.</p> |  |                                    |
| <b>10</b> | <p>I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?</p> <p>E: y... en mi caso el interés fue familiar, o sea porque sigo con algo familiar, nada más que por eso.</p>                                             |  | Continuidad de un mandato familiar |
| <b>11</b> | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa?</p> <p>¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si pero en otro rubro, en empresas relacionadas con el turismo, siempre en ventas pero de turismo.</p>                      |  | Experiencia<br>Referencia          |
| <b>12</b> | <p>I: bueno eso sería todo, muchas gracias por la predisposición</p> <p>E: no de nada Agus</p>                                                                                                                          |  | Agradecimiento final               |

**Registro de entrevista n°3****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 16:57 hasta 17:05**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** S. Vendedor de Calle**Lugar:** Gorriti N°436 (Casa central)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

| N° segment o | Entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                              | Comentarios/<br>Impresiones         | Categorización                |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1            | <p>I: Hola Sebastián, Soy Agustina, bueno como ya les dijo Viviana necesito hacerles unas entrevistas que son para mi tesis.</p> <p>E: si no hay problema. Toma asiento</p>                                                                                                             | Clima distendido                    | Presentación informal         |
| 2            | <p>I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?</p> <p>E: emmm 29 de septiembre del 2011</p>                                                                                                                                                                           | Puesto: organizar roles y funciones | Inicio de la relación laboral |
| 3            | <p>I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?</p> <p>E: y en si, yo vine por otro tema acá al local, años antes yo ya trabajaba acá en el local, y cuando vine a pedir una carta de recomendación para buscar trabajo, se me ofreció</p> |                                     | Reingresa al plantel          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | nuevamente digamos la oportunidad de volver a trabajar acá, necesitaban una persona digamos con el conocimiento que yo tengo, que es específicamente soldadura y bueno se me ofreció nuevamente ingresar, y volví regrese.                                                                                                                                                                                                                                                        |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|  | I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?<br>E: y ya hace cuatro años casi que volví.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     | Antigüedad :<br>- 4 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  | I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?<br>E: en mi último ingreso si hice un pre ocupacional, creo que así se llama, y entrevistas no porque ya prácticamente nos conocíamos, y encaje en lo que ellos estaban necesitando así que bueno. Lo mismo la primera vez que ingrese no hubo entrevistas, me tomaron por recomendaciones, siempre fue en base a lo que es mi fuerte que es soldadura digamos | Trayectoria laboral | Trayecto laboral<br>Historia:<br>Ya había trabajado en otro puesto en la empresa<br>Reingresa por segunda vez<br><br>Selección:<br>-Primera vez por recomendación<br>*1<br>-Segunda vez por ofrecimiento de los dueños<br>.....<br>.....<br>.....<br>*Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana.<br>(Pág. 101) <b><u>Presentación de candidatos por recomendación de empleados:</u></b> Es otro sistema |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápidos. La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. En este modelo, la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el empleado se siente importante y responsable de la administración del candidato. De cierta forma la organización delega en los empleados gran parte de la continuidad de su organización informal.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Bohlander, Snell y Sherman, (2001) “Administración de Recursos Humanos”, (12<sup>a</sup> ed.) México: International Thomson Editores.</p> <p>(pág. 145 y 146)</p> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                                                                            |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                            |                                 | <p><b><u>Recomendaciones de los empleados:</u></b> Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionan. Keith Swenson, asesor de recursos humanos de Williams M. Mercer, sugiere algunas formas para aumentar la eficacia de los programas de recomendaciones de empleados.</p> <p><i>Entre ellos sugiere</i> Amplíe el programa. Así como podría ser sensato considerar la posibilidad de contratar a ex empleados, quizás también los ería pedirle recomendados, a pesar de que ellos mismos no sean candidatos para el puesto.</p> |
| 4 | I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar? | Ver texto de Marta Alles Cap. 5 | Inducción al puesto de trabajo<br><br>Formación dentro de la empresa:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                      |                                                                                                                                                                                                               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>E: específicamente yo ya venía con una capacitación bastante importante, estuve en varias provincias en temas referidos al rubro. Y en Tucumán donde fue mi último trabajo fui capacitado en todo. Y acá fuera de lo que yo ya estaba capacitado, me he capacitado en otros rubros que no conocía que me sirven por lo que yo soy viajante de ventas, fuimos a capacitaciones de máquinas, de hidrolavadoras y de lo que es Stihl continuamente me capacitan, después todos los días acá nos capacitamos digamos porque siempre hay novedades cosas nuevas. En si capacitaciones algo armado no hay últimamente, calculo que es por el presupuesto que eso implica. Un par de veces le di a los empleados capacitaciones yo sobre mis conocimientos.</p> | Ver pag 220 para capital intelectual | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en servicio</li> </ul> <p>Capital intelectual de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y formación previa.</li> </ul> |
| 5 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: emm si, si ya muchos me conocían otros que no, me presentaron a esos, después del día del alta comencé con mi trabajo, desde el primer momento</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      | <p>Trayecto laboral</p> <p>Experiencia en diferentes puestos</p>                                                                                                                                              |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>me sentí cómodo tanto la primera vez como esta última, cuando comencé no era viajante estaba de vendedor en el otro local, y a medida que fue pasando el tiempo fui avanzando no sé si en el puesto, pero si moviéndome en otros rubros, en el cual ahora estoy como viajante.</p>                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                   |
| 6 | <p>I: y a lo que hace a la contratación de nuevo personal sabes si ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?</p> <p>E: y mira acá más que nada son recomendaciones, pero por lo que yo conozco las empresas grandes más que nada son las que están utilizando métodos de selección de personal, a lo que hace a las empresas familiares es así, más personal más directo con el empleado. Así que yo creo que se siguen manejando así acá.</p> |  | <p>Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por recomendación</li> </ul> <p>Imagen de la empresa: como empresa familiar</p> <p>Diferente de una empresa grande</p> |
| 7 | <p>I: contame ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución? O en tu caso volver</p> <p>E: en si porque yo ingresaba a lo que ya conocía, y las nuevas metas que se me imponían, acostumbrado a trabajar con un</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | <p>Motivación personal</p> <p>Necesidades del trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autosuperación</li> </ul> <p>Oferta de empleado.</p>                        |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                              |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>solo rubro que era soldadura, me metía en una ferretería que es muy amplia la gama de productos, y bueno soy una persona muy curiosa y meterme a conocer cosas nuevas es lo que me incentivó mucho, lo cual gracias a dios lo estoy logrando digamos ampliar mis conocimientos</p>                         |  |                                                                              |
| 8 | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa?<br/>¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si desde los 19 años, en varios rubros. El trabajo anterior a este era una empresa que se dedicaba a soldadura nada más, tengo para enumerarte varias cosas jaja también fui mozo, cadete fui varias cosas jajaj</p> |  | <p>Experiencia laboral en diversos rubros.</p> <p>Referencias laborales.</p> |
| 9 | <p>I: Bueno S. muchas gracias por responder las preguntas.</p> <p>E: de nada, mucha suerte</p> <p>I: gracias igual para vos</p>                                                                                                                                                                               |  | Agradecimiento final.                                                        |

**Registro de entrevista n°4****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 17:10 hasta 17:15**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** Vendedora ex cajera**Lugar:** Gorriti N°436 (Casa central)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Contextualización:**

Esperé que se desocupara y le pedí la entrevista, a lo que accedió.

Sin embargo se la notaba nerviosa por la situación, por lo que sus respuestas eran breves y puntuales. El ámbito de la entrevista fue en uno de los pasillos del salón, en el momento en el que ella no estaba realizando sus tareas. Presumo que tal vez su nerviosismo era debido a la incertidumbre si entraría algún cliente.

| <b>N° segmento</b> | <b>Entrevista</b>                                                                                                                                                                        | <b>Comentarios/<br/>Impresiones</b> | <b>Categorización</b>                                                               |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>           | I: Hola ¿Cómo está? Soy Agustina<br>¿Le podría hacer unas preguntas?<br>E: emm si no hay problema                                                                                        |                                     | Presentación<br>Inicio entrevista<br>semi estructurada                              |
| <b>2</b>           | I: ¿Recuerda la fecha aproximada<br>en que ingresó a la empresa?<br>E: en agosto pero no recuerdo bien<br>el año, creo que del 2003                                                      |                                     | Inicio de la relación<br>laboral<br>Antigüedad: 12 años                             |
| <b>3</b>           | I: ¿Cómo se enteró del cargo<br>vacante o que la empresa<br>necesitaba contratar a una persona?<br>E: porque mi compañero Víctor me<br>llamó, y me dijo que necesitaban<br>una empleada. |                                     | Fuente de<br>Reclutamiento:<br>- Externo a<br>través de<br>referidos del<br>pesonal |
| <b>4</b>           | I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando<br>en la empresa?                                                                                                                                     |                                     | Antigüedad:<br>- 12 años                                                            |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                  |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | E: Y llevo 12 años ya trabajando aquí                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5 | <p>I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?</p> <p>E: si, tuve una entrevista que me la hizo la señora Viviana, también me mandaron a hacer los exámenes médicos, y luego de eso empecé.</p> |                                  | <p>Técnicas de selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista con la dueña de la empresa</li> </ul> <p>Pasos de la selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen pre ocupacional</li> </ul> |
| 6 | <p>I: y con respecto a tu puesto ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: no, porque ya tenía experiencia, no era necesario.</p>                                                                              |                                  | <p>Selección de talento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya tenía experiencia y formación para ese puesto de un trabajo anterior</li> </ul>                                                                         |
| 7 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: no jajajjaajaja pasaron muchos años, pero si recuerdo que me trataron muy cordialmente</p> <p>I: jaja si la verdad pasaron muchos años...</p>                            |                                  | <p>Visión de los empleados como personas</p> <p>Clima de trabajo:<br/>-cordial</p>                                                                                                                                               |
| 8 | I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que                                                                                                                                                                                                     | La selección pasa exclusivamente |                                                                                                                                                                                                                                  |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |                                               |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|
|           | <p>se implementaba cuando ingresaste?</p> <p>E: no la verdad no sé cómo estarán seleccionando en estos momentos. No podría contestarte.</p> <p>I: claro está bien...</p>                                                                                      | por los dueños         |                                               |
| <b>9</b>  | <p>I: Contame ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?</p> <p>E: y, la verdad es que siempre me gustó la línea ferretería, y cuando pasaba por la puerta pensaba algún día quisiera trabajar acá, y se me dio.</p> <p>I: que bueno entonces...</p> | Ver pirámide de Maslow |                                               |
| <b>10</b> | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa? ¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si siempre en la parte de venta, comercio, bulonera, librería en tiendas.</p>                                                                                            |                        | Experiencia laboral.<br>Referencias laborales |
| <b>11</b> | I: bueno eso es todo, gracias.                                                                                                                                                                                                                                |                        | Saludo final.                                 |

**Registro de entrevista n° 5****Hora:** desde 17:17 hasta 17:25**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistado:** Encargado F. O. D (Sobrino de los dueños)**Lugar:** Gorriti N°436 (Casa central)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

| N°<br>segmento | Entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Comentarios/<br>Impresiones | Categorización                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1              | <p>I: hola mi nombre es A., soy estudiante de recursos humanos en la universidad católica de salta, la entrevista que te voy a hacer es para mi trabajo final.</p> <p>E: dale no hay problema, decime...</p>                                                                                                                                                  | Buena predisposición        | <p>Presentación</p> <p>Inicio de entrevista semi estructurada</p>      |
| 2              | <p>I: Necesitaría que más o menos me cuente ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?</p> <p>E: ....heee....y yo empecé cuando se abrió el negocio, lo abrimos, he, mi incorporación es eh, en el momento en el que se abre el negocio, antes de abrir, trabajamos para armar el local y para, para empezar a comprar la mercadería, así</p> |                             | <p>Antigüedad:</p> <p>-aproximadamente 15 años</p> <p>Co- fundador</p> |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                |             |                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|
|          | desde un primer momento es que yo estoy acá. Se podría decir que antes que comencemos ya formaba parte de esto                                                                                                                                                 |             |                                                                            |
| <b>3</b> | <p>I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?</p> <p>E: y yo estoy desde el comienzo como te dije, estem... pero bueno, mi incorporación es porque, yo tengo relación con el dueño, soy el sobrino, jajaja.</p> | vinculación | <p>Empresa Familiar:</p> <p>Confianza mutua:</p> <p>sobrino- encargado</p> |
| <b>4</b> | <p>I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p> <p>E: hace 15 años, si si 15</p>                                                                                                                                                                      |             | Antigüedad                                                                 |
| <b>5</b> | <p>I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?</p> <p>E: no, no tuve entrevista, no. Directamente comenzamos, ellos ya me conocían digamos, jajá desde que nací.</p>                    |             |                                                                            |
| <b>6</b> | I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza                                                                                                                                                                                                             |             | Co- fundador                                                               |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: este...no...jajajaja...no, no...fuimos aprendiendo a medida que, .que fue avanzando el negocio, mientras iba creciendo íbamos aprendiendo a manejarnos en el rubro, pero yo tengo conocimientos previos, de lo que es herramientas y maquinas, pero por mi carrera, yo vengo de un colegio técnico entonces eh tengo la base, para lo que es el conocimiento eh.. de maquinarias, máquinas y herramientas.</p> |  | <p>Formación:</p> <p>Técnica</p>                                                                                                                                |
| 7 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: no la verdad que no, te mentiría si te digo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                 |
| 8 | <p>I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?</p> <p>E: y...generalmente buscamos personas que</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <p>Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos del puesto:</li> <li>- Experiencia en la función o cargo</li> <li>- Referencia</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                          |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>tengan algo de experiencia, estem...en el rubro. Si han trabajado en otros negocios que son del rubro, mejor, pero nunca fue algo que sea excluyente. Hay chicos que han entrado, sabiendo muy poco, lo básico...y los hemos ido capacitando. También eso varía dependiendo el puesto a cubrir y lo que se necesite digamos. En mi caso no entre por selección, pero pude ver como la hacían todo este tiempo, y si, si sí...también depende, como te decía, siempre de hacia dónde apuntamos, hacía que sector va, a donde va la búsqueda. Si es por ejemplo para la venta en el mostrador, eh no es necesario que sepa muchísimo de lo que vendemos, eh, con algo básico el resto lo tratamos de ir capacitando nosotros mismos, o con los mismos compañeros van aprendiendo, ahora sí, si la selección es para la parte</p> |  | <p>- Recomendación</p> <p>Búsqueda de talentos</p> <p>Capacitación en servicio:</p> <p>Enseñanza</p> <p>Co formación</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------|
|   | <p>administrativa, si es un poco más estricto porque ahí si buscamos, gente que sepa algo de administración, de computación, de contabilidad, hee ahí si es más especifica la búsqueda, hay una selección más específica se podría decir, se apunta a que tengan determinados conocimientos digamos</p>                                                                                                                                                                                      |  |                                       |
| 9 | <p>(silencio)...y por ahí sería importante, estem... si tratar de hacer algún test o algo que nos muestre un poco más a la persona, como los test psicológicos digamos, que eso nosotros no, no lo implementamos, estem. Lo hacemos todos a la vieja usanza, estem, obviamente siempre pedimos referencias y más o menos tratamos de que la gente que se va incorporando, de algún lado o a través de alguien lo conocemos, eh, ya viene con algunas referencias a nosotros, nunca hemos</p> |  | Se incorpora personal con referencia. |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |                                                         |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|           | <p>tomado alguien que no tengamos absolutamente ninguna referencia, no no la verdad que nunca lo hicimos. Siempre tratamos de llamar a los trabajos anteriores para que nos cuenten más o menos sobre el empleado, hee, los motivos por los que fue despedido o en el caso de renuncia también digamos, vemos el porqué. Tratamos de conocer al empleado, o averiguar sobre sus antecedentes.</p> <p>I: si esos test la verdad que muchas veces son necesarios...</p> |                                                                                                                     |                                                         |
| <b>10</b> | <p>I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?</p> <p>E: y bueno en mi caso primeramente fue familiar, como para dar una mano, y nada bueno me quede me siento cómodo, bien jaja</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Lo hace por elección a diferencia de Laila (la hija de Viviana)</p> <p>Esto hace a la dinámica institucional</p> | <p>Lazos familiares</p> <p>Relación informal</p>        |
| <b>11</b> | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa? ¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: no, no anteriormente ya</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                     | <p>Experiencia laboral</p> <p>Referencias laborales</p> |

|           |                                                                                                                                             |  |                                           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------|
|           | había trabajado, no es mi primer trabajo                                                                                                    |  |                                           |
| <b>12</b> | <p>I: bueno muchísimas gracias eso sería todo.</p> <p>E: de nada, un gusto poder ayudarte. Si necesitas algo mas no dudes en preguntar.</p> |  | <p>Agradecimiento</p> <p>Saludo final</p> |

**Registro de entrevista n° 6****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 17:40 hasta 17:47**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** S. Empleado de servicio técnico**Lugar:** Av. Almirante Brown N°1325 (sucursal)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Contextualización:**

Antes de partir rumbo a esta sucursal en casa central, V.G, la dueña, llamó para avisar que iba, me dijo que hablara con G. que ella ya estaba informada y que me iban a colaborar.

Llego al local entro estaban todos ocupados, así que esperé hasta que la encargada G. con la que había hablado la dueña se desocupara. Una vez que lo hizo me acerqué al mostrador y me presente le dije que era Agustina que iba a hacer unas entrevistas para mi tesis, a lo que me contestó que me estaba esperando por que V.G ya le había anunciado mi llegada. Me hizo pasar atrás del mostrador y nos dirigimos a la parte trasera del local donde se encuentra el taller de servicio técnico, allí estaba S., que se encarga de los arreglos de las máquinas. La encargada se dirigió a él comentándole que me llamaba Agustina y que estaba allí para hacerle una entrevista. A lo que le contestó que no había ningún problema, dejó de hacer lo que estaba haciendo mermó la música y nos dispusimos a conversar.

En el taller el empleado trabaja con música se observa un ambiente distendido

Empleado de servicio técnico (taller) S. Si bien tenía buena predisposición contestaba lo justo no ahondaba en los temas.

| N° segmento | Entrevista                                                                        | Comentarios/<br>Impresiones | Categorización                            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| 1           | I: Hola ¿Cómo estás? Te voy a hacer unas preguntas si?<br>E: si dale no hay drama | Clima distendido            | Inicio de la entrevista semi estructurada |
| 2           | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a                                 |                             | Antigüedad:<br>2 años                     |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>la empresa?</p> <p>E: no exactamente, pero fue hace dos años en diciembre, creo que fue antes del 5 de diciembre del 13 si si</p>                                                                                                                                            |                         |                                                                                                                |
| 3 | <p>I: y... ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?</p> <p>E: me entere mediante un amigo, la mama de un amigo es amiga de la jefa por eso me entere, el me aviso que buscaban gente, y bueno yo estaba necesitando trabajar.</p> | Influencia por contacto | <p>Reclutamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendación</li> </ul>                        |
| 4 | <p>I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</p> <p>E: y...dos años si entre en el 2013</p>                                                                                                                                                                             |                         | Antigüedad: 2 años                                                                                             |
| 5 | <p>I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?</p> <p>E: si primero tuve un examen psicofísico y entrevista con el jefe de la empresa</p>                                                                |                         | <p>Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Examen psicofísico</li> </ul> |
| 6 | <p>I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: cuando comencé no, pero</p>                                                                                                                                             |                         | <p>Enseñanza</p> <p>Capacitación</p>                                                                           |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | en el transcurso del trabajo si, de lo que es mecánica te hablo no? Que es lo que yo hago, sobre eso si                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7 | <p>I: contame... ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: si si me acuerdo, jajá fue raro, no sé cómo que puedo contarte, a ver...me presentaron a los chicos, el taller donde iba a trabajar. Porque no es lo mismo trabajar en un taller afuera en otro lado, acá es medio diferente, adaptarme a lo que es el taller este eso fue un poco incómodo, medio difícil, pero con respecto a lo demás siempre se me trato muy bien.</p> |                          | <p>Inducción a la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-presentación con el equipo de trabajo</li> </ul> <p>Relación y clima laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen trato entre compañeros</li> </ul> |
| 8 | <p>I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?</p> <p>E: no sabría decirte por que no se tomó a otra persona, yo fui el último digamos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               |                          | <p>Métodos de selección:</p> <p>No tiene conocimiento</p>                                                                                                                                                                                |
| 9 | <p>I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?</p> <p>E: el interés...buenooo fue</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ver teoría X Y Chavenato | <p>Necesidades del trabajador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo</li> </ul>                                                                                                                                         |

|    |                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>algo de lo que es económico o sea fue por la parte económica, buscar un empleo, plata</p> <p>I: claro, claro...</p>                            |  | monetario                                                                                                              |
| 10 | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa? ¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si en otras empresas pero siempre en lo que es mecánica.</p> |  | <p>Experiencia laboral en el rubro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecánica/ servicio técnico</li> </ul> |
| 11 | <p>I: listo eso sería todo, muchas gracias</p> <p>E: bueno, no de nada chau</p>                                                                   |  | Agradecimiento final                                                                                                   |

**Registro de entrevista n° 7****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 17:50 hasta 18:00**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistado:** Vendedor de salón**Lugar:** Av. Almirante Brown N°1325 (sucursal)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

| N° segmento | Entrevista                                                                                                                                                                                                                                  | Comentarios/<br>Impresiones                        | Categorización                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | I: Hola ¿cómo está?, me llamo Agustina, ¿le podría hacer unas preguntas? Son para mi Tesis<br>E: Hola bien gracias, si no hay ningún problema...decime?<br>I: bueno...                                                                      |                                                    | Presentación informal<br>Inicio entrevista semi estructurada                                     |
| 2           | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?<br>E: fue en emmm 22 de mayo del 2001, si si                                                                                                                                  |                                                    | Antigüedad :<br>-14 años                                                                         |
| 3           | I: y... ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?<br>E: no, yo la conocía a la señora porque yo había cerrado mi negocio, estaba sin trabajo, buscando algo y como la conocía ella me ofreció. | (la dueña ya tenía referencias de él, se conocían) | Reclutamiento:<br>- Era dueño de una ferretería<br>- Búsqueda de talentos<br><br>Relación previa |
| 4           | I: ¿Cuánto tiempo lleva                                                                                                                                                                                                                     |                                                    | Antigüedad :                                                                                     |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |                                                                                                                         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>trabajando en la empresa?</p> <p>E: hace años, específicamente 14 años</p> <p>I: un montón de tiempo jaja...</p>                                                                                                                                          |                                                | 14 años                                                                                                                 |
| 5 | <p>I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?</p> <p>E: eeeeeaammm el pre ocupacional nada más, lo legal digamos y una charla antes con los dueños que sería como una entrevista</p> | Denota cierta informalidad el término “charla” | <p>Selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupacional</li> <li>- “Charla” con los dueños</li> </ul> |
| 6 | <p>I: y... ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: yo ya lo conocía, pero en el transcurso del tiempo si tuve cursos de capacitación.</p>                                                          |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y formación</li> </ul>                                            |
| 7 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: de trabajo? El primer día?</p> <p>I: si...</p> <p>E: no el primer día exacto no. Pasaron muchos años</p> <p>I: claro es verdad...</p>                          |                                                |                                                                                                                         |
| 8 | <p>I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba</p>                                                                                                                                                                    | Cada uno cumple su rol                         | División del trabajo                                                                                                    |

|    |                                                                                                                                           |  |                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>cuando ingresaste?</p> <p>E: no la verdad que no se, de la parte administrativa no sé nada, aparte lo hacen en el otro local.</p>      |  |                                                                                            |
| 9  | <p>I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución</p> <p>E: porque era una empresa fuerte, digamos con respaldo</p>                |  | <p>Oferta de empleado</p> <p>Prestigio de la empresa</p> <p>Necesidades del trabajador</p> |
| 10 | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa?</p> <p>¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: emm era por cuenta mía, tenía mi negocio.</p> |  | <p>Experiencia laboral</p> <p>Referencias laborales</p>                                    |
| 11 | <p>I: bueno muchísimas gracias, no lo molesto más.</p> <p>E: no de nada, hasta luego.</p>                                                 |  | <p>Agradecimiento y saludo final</p>                                                       |

**Registro de entrevista n° 8****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 18:04 hasta 18:11**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** J. Personal de maestranza**Lugar:** Av. Almirante Brown N°1325 (sucursal)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Contextualización**

La señora se mostraba incómoda se podía observar que le daba vergüenza, por su manera de hablar y la mayoría del tiempo contestaba tapándose la boca, lo cual hacía difícil entenderle y escucharla.

| <b>N° segmento</b> | <b>Entrevista</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Comentarios/<br/>Impresiones</b> | <b>Categorización</b>                                                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | I: Hola ¿cómo le va? ¿Le podría hacer unas preguntas? Es para un trabajo, son pocas...<br>E: em si...                                                                                                                  | Le costaba expresarse               | Inicio entrevista semi estructurada                                                               |
| 2                  | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?<br>E: el 8 del 6 del 2008                                                                                                                                |                                     | Antigüedad:<br>7 años como relación formal                                                        |
| 3                  | I: y ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?<br>E: no yo ya, yo ya venía ya trabajando por hora, después ya me hicieron efectiva. Yo comencé cuando comenzó el negocio. |                                     | Reclutamiento:<br>- Ya trabajaba por hora luego se formalizó la relación , 15 años de antigüedad. |
| 4                  | I: ¿Cuánto tiempo lleva                                                                                                                                                                                                |                                     | Reclutamiento                                                                                     |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>trabajando en la empresa?</p> <p>E: en realidad son 15 años desde que comenzó</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                                                             |
| 5 | <p>I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?</p> <p>E: no nada de eso!</p>                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                             |
| 6 | <p>I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: no porque yo ya venía, yo trabajaba en la casa de los dueños, después ellos me trajeron para el negocio, entonces no...</p>                                                                                                                                           |  | Relación familiar                                                                           |
| 7 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: si...yo era la de limpieza viste, cuando terminaron de arreglar todo el primer día era limpiar para poder comenzar a traer las cosas, era mucho trabajo el albañil viste como deja todo y bueno, pero estaba contenta de empezar acá, era diferente a trabajar en una casa.</p> |  | Ya atendía como referencia haber trabajado en la casa de los dueños como empleada doméstica |
| 8 | <p>I: y sabe si... ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |  | Ella no pasó por ese filtro                                                                 |

|    |                                                                                                            |               |                                                                                   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|    | E: no ahora a los que seleccionan le hacen los estudios, entrevistas y esas cosas.                         |               |                                                                                   |
| 9  | I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?<br>E: necesidad más que nada, poder progresar más.  | Ver teoría XY | oferta de empleado<br>necesidades del<br>trabajador<br><br>Motivación<br>personal |
| 10 | I: ¿Trabajaste en otra empresa?<br>¿O este es tu primer puesto de trabajo?<br>E: en la casa de los dueños. |               | experiencia laboral<br>referencias<br>laborales                                   |
| 11 | I: eso sería toda muchas gracias.<br>E: de nada...                                                         |               | agradecimiento<br>final                                                           |

**Registro de entrevista n° 9****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 18: 13 hasta 18:20**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** J - Vendedor de salón**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

**Lugar:** Av. Almirante Brown N°1325 (sucursal)

| <b>N° segmento</b> | <b>Entrevista</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Comentarios/<br/>Impresiones</b> | <b>Categorización</b>                                    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1                  | I: hola ¿Le podría hacer unas preguntas?<br>E: si decime...                                                                                                                                                           |                                     | Inicio entrevista<br>semi estructurada                   |
| 2                  | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?<br>E: mmm fue en febrero pero fue hace 4 años atrás                                                                                                     |                                     | Antigüedad: 4 años                                       |
| 3                  | I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?<br>E: yo llegue por una...yo trabajaba en otro negocio y ahí le dieron una referencia mía, porque había cerrado ese negocio |                                     | Reclutamiento:<br><br>-Por recomendación                 |
| 4                  | I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?<br>E: y hace 4 años                                                                                                                                                 |                                     | Antigüedad:<br>4 años                                    |
| 5                  | I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?                                                                                                    |                                     | Selección:<br><br>- La realizan los dueños<br>Entrevista |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------|
|   | E: tuve una entrevista previa con don Ramón y la señora Viviana, y exámenes médicos no porque yo ya venía con todo, del otro negocio con toda la documentación.                                                                                                             |  | Referencia<br>Experiencia<br>previa                    |
| 6 | I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?<br><br>E: no porque siempre fue la parte mía la parte de venta, si tuvimos cursos con respecto a seguridad, a manejo de máquina, en caso nuestro de motosierras y desmalecedoras |  | Enseñanza<br>Formación<br>Capacitación                 |
| 7 | I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?<br><br>E: no, no ósea fue como todo cuando llegas a un lugar y no conoces a nadie, pero tuve una excelente aceptación                                                                      |  | Buen clima de<br>trabajo:<br>Relacione<br>cordiales    |
| 8 | I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?<br><br>E: si, se siguen haciendo entrevistas y los exámenes                                                                                                           |  | Selección :<br>Entrevista<br>Exámenes                  |
| 9 | I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?<br><br>E: para mejorar mi situación económica y los fines que nos llevan a todos a trabajar para mejorar la calidad de vida.                                                                                         |  | Oferta de<br>empleado<br>Necesidades del<br>trabajador |

|    |                                                                                                                                                            |  |                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------|
| 10 | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa? ¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si, también del mismo rubro.</p>                                      |  | Experiencia<br>laboral en el<br>puesto |
| 11 | <p>I: muchas gracias por contestar, eso sería todo</p> <p>E: de nada espero avances con tu trabajo, y que tengas mucho éxito</p> <p>I: muchas gracias!</p> |  | Agradecimiento y<br>saludo final       |

**Registro de entrevista n° 10****Fecha:** 14/05/2015**Hora:** Desde 18:21 hasta 18:30**Entrevistadora:** Agustina Rodríguez**Entrevistada:** G.- Encargada de ventas**Lugar:** Av. Almirante Brown N°1325 (sucursal)**Referencias:** Investigadora: I

Entrevistada: E

| N° segmento | Entrevista                                                                                                                                                                                                                                          | Comentarios/<br>Impresiones         | Categorización                                                      |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1           | I: ¿Recuerda la fecha aproximada en que ingresó a la empresa?<br>E: no, no recuerdo la fecha exacta, fue en marzo de hace cinco años creo                                                                                                           |                                     | Inicio de la entrevista semi estructurada<br>Experiencia:<br>5 años |
| 2           | I: ¿Cómo se enteró del cargo vacante o que la empresa necesitaba contratar a una persona?<br>E: en realidad yo me vine de otra provincia, y estaba sin trabajo, y bueno la señora Viviana me dijo si quería empezar acá, y no lo dude, y acá estoy. | Conocida de la dueña                | Reclutamiento:<br>- Métodos y canales de búsqueda                   |
| 3           | I: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?<br>E: 5 años ya que estoy acá.                                                                                                                                                                    |                                     | Antigüedad                                                          |
| 4           | I: ¿Me puede describir con los detalles que usted recuerde, porque eso me interesa el proceso de ingreso a Dergam?<br>E: tuve una charla con los dueños,                                                                                            | “Charla” denota cierta informalidad | Selección:<br>- Técnicas de selección:<br>- Charla (porque es       |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------|
|   | una entrevista digamos, y me mandaron a hacer los exámenes correspondientes, me dieron el alta y bueno entre.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | conocida)                                                           |
| 5 | <p>I: ¿Tuviste algún tipo de capacitación o enseñanza sobre el puesto que ibas a desarrollar?</p> <p>E: y...me explicaron cómo debía dirigirme al público, como debía ser mi trato con el cliente, y el tema de los productos, capaz no fue una capacitación específica pero si fue una explicación sobre cómo debía manejarme y darme los conocimientos sobre los productos que manejamos.</p> |  | <p>Inducción al puesto de trabajo:</p> <p>Formación en servicio</p> |
| 6 | <p>I: ¿Te acordás de tu primer día de trabajo en la empresa? ¿Lo podrías describir?</p> <p>E: sinceramente no, lo que si recuerdo es que me presentaron a mis compañeros y que fueron todos muy cordiales, y tuvieron muy buena predisposición para enseñarme jajaja....desde el primer momento hubo muy buena relación, es un lindo equipo de trabajo.</p>                                     |  | Clima cordial                                                       |
| 7 | <p>I: ¿Se sigue utilizando el mismo modo de selección de personal que se implementaba cuando ingresaste?</p> <p>E: no sabría decirte específicamente</p>                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                     |

|    |                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | eso, calculo que eso se va adecuando a las necesidades de los dueños, y dependiendo del personal que necesiten.                                                                                                             |  |                                                                                                                  |
| 8  | <p>I: ¿Cuál fue tu interés por ingresar a la institución?</p> <p>E: bueno más que nada necesitaba trabajar, y también que siempre me encantaron las herramientas las maquinas jajajaj no sé por qué pero desde chica...</p> |  | <p>Necesidades del trabajador:</p> <p>Motivación económica</p> <p>Incentivo personal (afinidad con la tarea)</p> |
| 9  | <p>I: ¿Trabajaste en otra empresa? ¿O este es tu primer puesto de trabajo?</p> <p>E: si era docente antes, y trabaje en otros rubros.</p>                                                                                   |  | <p>Experiencia laboral:</p> <p>-docente</p>                                                                      |
| 10 | <p>I: bueno Gladys muchas gracias por ayudarme y por brindarme tu tiempo</p> <p>E: de nada niña espero te salga todo bien.</p> <p>I: un gusto hasta luego.</p> <p>E: chau suerte...</p>                                     |  | <p>Agradecimiento y saludo final</p>                                                                             |

**Registro de observación n° 1****Observador:** Agustina Rodríguez**Institución:** DERGAM S.R.L.**Sucursal:** Juana Manuela Gorriti N°436**Fecha:** 04/11/2014**Hora: Desde:** 17.40 **hasta:** 18:45**Tipo de registro:** observación participante; in situ, con diario de campo.**Disposición espacial:** Al ingresar es posible observar el salón de ventas, a mano izquierda está la caja donde hay dos personas, ambas mujeres.

De ambos costados hay mercadería en exposición, un maniquí con ropa de trabajo y seguridad laboral, antiparras, maquinarias que comercializan, herramientas y otros productos.

Hay un mostrador principal ubicado al final del salón de ventas, es posible verlo apenas se ingresa, allí se hace la atención al cliente.



Pasando dicho mostrador se ingresa a un sector donde se almacena una parte de la mercadería, se pasa una especie de pasillo de aproximadamente 5 mts. Allí está el escritorio del encargado, a mano izquierda se accede a una oficina donde a primera vista se puede ver a la Secretaria y a mano derecha está la oficina de la dueña.



Detrás del escritorio del encargado hay una puerta cruzando ésta se accede al depósito de la empresa. No pude ingresar a ese sector porque estaban haciendo inventario de mercadería nueva ese día y chequeando lo que ya tenían.

**Contexto general:**

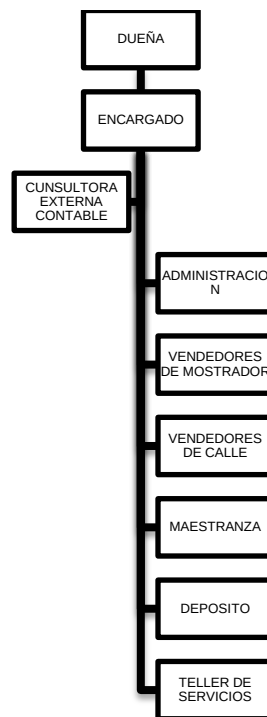
La observación la realicé junto a la dueña de la empresa, mientras recorríamos el local me iba aclarando las dudas que surgían.

Llegué al local en el horario de apertura de la tarde, a las 17:00 hs, me presenté en el mostrador pregunté por la dueña y me dijeron que todavía no había llegado, que la espere, por lo tanto me dirigí a mi auto y esperé unos cuarenta minutos hasta que llegó y me invitó a pasar a su oficina, le recomendó algunas tareas a dos personas que estaban en el local de venta.

Luego me ofreció un café a lo cual accedí. Le comenté que sería breve y que como ya le había adelantado por teléfono estaba interesada en realizar un recorrido por la empresa, me dijo que me acompañaría y aclararía las dudas o consultas que fueran surgiendo.

Comenzamos por el salón de ventas, mientras lo recorriamos me explicaba que DERGAM S.R.L surge de la necesidad de diversificar un primer emprendimiento que fue un taller metalúrgico, por necesidades propias y del mercado se decide abrir esta ferretería industrial. Me contó que al principio era atendida por sus propios dueños y a medida que pasó el tiempo la empresa fue creciendo y se vieron en la necesidad de incorporar empleados por la demanda de la empresa. Me dijo que los primeros empleados que necesitaban e incorporaron fueron un vendedor que poseía conocimientos sobre los productos, ya que este había trabajado anteriormente en una empresa del mismo rubro y un encargado de las compras, proveedores, etc. El cual antes de formar parte de DERGAM había tenido su propia ferretería. El crecimiento rápido y sorpresivo de la empresa produjo la necesidad de ir incorporando más empleados. En la actualidad cuentan con 16 empleados.

Organigrama de la empresa



De lo comentado por la dueña se desprende que: el 40% del personal tiene una antigüedad superior a los 10 años, que la formación del personal muestra una titulación de egresados de escuelas técnicas y estudiantes de higiene y seguridad. Del personal inicial, solo se desvincularon por decisión propia vendedores de calle, puesto que es muy difícil dar con el perfil de este tipo de vendedores, y por decisión de la empresa solo 2 personas fueron despedidas, una de las cuales casi comete una estafa a los dueños.

También pregunte si la empresa contaba con manuales de funciones o descripciones de puestos, la dueña me explicó, que no se cuenta con material escrito sobre cada puesto o función pero a la hora de contratar a un nuevo empleado se sabe los parámetros de cada puesto y lo que se requiere para el mismo.

## **Registro de observación n° 2**

**Fecha:** 25 de Septiembre de 2015

**Lugar:** Casa central de DERGAM SA- Calle Juana Manuela Gorriti N°436

**Observadora:** Laura Agustina Rodríguez

**Hora: Desde:** 16.30 **hasta:** 19:45

**Tipo de registro:** observación no participante; in situ, con diario de campo.

**Contexto General:** viernes 25 de septiembre me dirigí a la empresa puesto que estaba programada una cita para que realice la observación. Era una tarde lluviosa y nublada.

Llegue a las 16:30 a la empresa, donde los empleados estaban abriendo para comenzar su jornada diurna, uno de los empleados barría el salón de ventas y luego se encargó de hacer lo mismo en la vereda.

| <b>SEGM<br/>ENTO<br/>N°</b> | <b>REGISTRO</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>COMENTARIO</b> | <b>CATEGORÍA</b>                                                         |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                    | A las 16:45 llegó V.G la dueña, nos saludamos, ella siempre cordial y educada conmigo, les informo a los empleados que yo me quedaría un tiempo en el salón y que si necesitara algo me ayuden, y se dirigió a su oficina. |                   | <b>Presentación y saludos</b>                                            |
| <b>2</b>                    | <b>16:47</b> Me senté en una banca ubicada en el salón de venta en el ala derecha del mostrador, allí me propuse observar a los vendedores y cajera, que son los que se manejan en el salón de ventas.                     |                   | <b>Lugar:</b><br><b>Salón de ventas</b><br><br><b>Puestos observados</b> |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <b>-Vendedores</b><br><b>-Cajera</b>                  |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------|
| <b>3</b> | <p>A eso de las 17:15 aproximadamente ingresó un cliente en busca de una máquina, uno de los vendedores lo atendió, pude escuchar su trato cordial, le ofreció diferentes marcas recomendándole cual era según su experiencia la mejor, el cliente preguntó sobre las formas del pago, y el vendedor respondió las formas de pago. El cliente logró decidirse por una de las maquinas, le dijo al vendedor me llevo esta, el vendedor le dijo que se dirija a la caja donde podría retirar la máquina y abonar, el cliente se despide de este agradeciendo el trato.</p> <p>Cuando va a la caja, la cajera lo saluda y le pregunta cómo iba a abonar, por lo que el cliente responde que la mitad en efectivo y la mitad con tarjeta en 3 cuotas. El vendedor que lleva la maquina hasta la caja, procede a revisar la misma adelante del cliente, corroboran que no falte nada y se la coloca en una bolsa, la cajera le da para que firme el cupón de la tarjeta, le entrega el que le corresponde al cliente, y le entrega también la factura correspondiente, indicándole que tiene 7 días de</p> |  | <b>Vendedor- tarea:</b><br><b>Atención al cliente</b> |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------|
|          | prueba, que si en dicho periodo tiene algún problema puede realizar el cambio. El cliente les agradece, saluda y se retira del salón.                                                                                                                                                           |  |                                                                                |
| <b>4</b> | El vendedor procede a acomodar las cajas y las máquinas que le mostró al cliente para dejar el mostrador en condiciones.<br><br>ellos se dirigió a la parte trasera y el otro se quedó sentado en un banco detrás del mostrador frente a la computadora, donde anotaba cosas.                   |  |                                                                                |
| <b>5</b> | Pasó una hora aproximadamente hasta que volvió a entrar gente, cerca de las 18:30, ingresan dos hombres a pedir presupuestos de unas herramientas, los cuales fueron atendidos, recibieron dicho presupuesto y se retiraron.                                                                    |  | <b>Vendedor:</b><br><b>Prepara los presupuestos</b>                            |
| <b>6</b> | Al mismo tiempo también entró una señora con un repuesto como muestra para indicar al vendedor lo que necesitaba, el mismo le sacó dicho repuesto, le dijo el precio y la señora se dirigió a caja para abonar. Su permanencia en el salón duro poco ya que encontró lo que buscaba fácilmente. |  | <b>Vendedor:</b><br><b>Asesoramiento</b><br><br><b>Cajera:</b><br><b>Cobro</b> |
| <b>7</b> | En los momentos en los que no entra gente, los vendedores acomodan los productos que sacan para mostrar a                                                                                                                                                                                       |  | <b>Vendedor:</b><br><br><b>Mantenimiento</b>                                   |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                             |                                                                            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|           | los clientes, conversan entre ellos, se hacen bromas, también interactúan con la cajera que se sirve unos mates de rato en rato cuando no hay clientes, se observa un buen clima de trabajo, que hay compañerismo y trabajo en equipo.                                                                                                                                                                                  |                                                             | <b>del orden y limpieza del lugar de trabajo</b>                           |
| <b>8</b>  | Luego de estar una hora y media en el salón me dirigí a la parte de atrás, donde se encuentra el encargado, la oficina de la dueña; la administración. Me senté frente a la puerta de la oficina puesto que desde ahí podía observar al encargado que se encuentra fuera y a las administrativas que están pasando la puerta.                                                                                           |                                                             | <b>Encargado</b><br><br><b>Adminsitrativas</b>                             |
| <b>9</b>  | El encargado estaba frente a su computadora, le pregunte qué era lo que hacía, y me contestó que realizaba planillas de Excel sobre los productos que tenían y los que habían llegado, presumo que era un inventario de stock. Siguió con su trabajo muy concentrado, luego se dirigió por los pasillos hasta el salón a hablar con uno de los vendedores y volvieron los dos, entraron al depósito a ver unos papeles. |                                                             | <b>Encargado:</b><br><b>Tarea:</b><br><b>Inventario y control de stock</b> |
| <b>10</b> | Mientras tanto las administrativas, una estaba hablando por teléfono con unos proveedores mientras la otra                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Laila al ser hija de la dueña tiene esas concesiones que el | <b>Puesto:</b><br><b>ADMINISTRATIVAS</b>                                   |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |                                                                                              |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | revisaba unos libros. Cuando se desocuparon L.S fue a hablar con su mama (la dueña) y le dijo que se iba por que tenía que hacer unas cosas, se retiró a eso de las 19:30, el horario de atención es hasta las 21:00 hs.                                                                                                                                                              | resto del personal no tiene | <b>CONTABLES</b><br><br><b>Atención a proveedores</b><br><br><b>Gestión de documentación</b> |
| <b>11</b> | 19:45 después de estar una hora observando a los de administración y el encargado. Me dirigí a la oficina de V.G, ella estaba hablando por teléfono, por lo que espere que se desocupe. Cuando estuvo libre le pregunté si podía ir al otro local, a lo cual contesto que sí que no había ningún problema, nos saludamos y me fui. Me despedí de los vendedores y cajera y me retire. |                             |                                                                                              |

**Registro de observación n° 3****Fecha:** 25 de Septiembre de 2015**Lugar:** Sucursal de DERGAM SA- Avda. Alte. Brown N°1325**Observadora:** Laura Agustina Rodríguez**Hora: Desde:** 19:55 **hasta:** 21:00**Tipo de registro:** observación participante; in situ, con diario de campo.**Contexto General:** Siendo las 19:55 arribé al otro local, como me transportaba en auto no demore mucho.

Cuando llegué la encargada al igual que cuando hice las entrevistas ya estaba avisada y me estaba esperando, me saludó y me preguntó por donde quería empezar, a lo que contesté que por el taller ya que más o menos había visto en el otro local la atención al cliente.

Una vez que se ingresa al local a mano derecha se pueden ver motosierras y otras máquinas en exposición, caminando unos pasos se llega al mostrador y a un costado a mano derecha está la caja. Por ese mismo lado se puede ingresar a la parte trasera donde se encuentra un corredor que está señalizado con letreros “mantener el orden y la limpieza”, “área restringida”, entre otros, allí es posible observar estanterías con productos para la venta.

A mano izquierda en la parte superior se puede observar una oficina de reuniones. Al final del pasillo se puede ver una puerta y un ventanal esmerilado con un cartel que dice “servicio técnico”, pasando esa puerta se encuentra el taller, que tiene el piso de goma, un mesón contra la pared que ocupa el ancho del salón, a mano izquierda una estantería con herramientas.

| <b>SEGM<br/>ENTO<br/>N°</b> | <b>REGISTRO</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>COMENTARIO</b> | <b>CATEGORÍA</b>                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                    | A las 20:00 hs. me acompañó hasta el taller que está ubicado en la parte de atrás del salón, allí se encontraba Sebastián, le dijo si se acordaba de mi a lo que le contestó que sí, ella le comentó que me quedaría un rato ahí que el siga con su trabajo. Tomé |                   | <b>Puesto:</b><br><b>Mecánico a cargo del taller</b><br><br><b>Condiciones laborales:</b><br>- Ropa de |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                         |                                                             |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|          | asiento y el siguió con su labor, estaba vestido con un mameluco azul, una remera blanca, botines de seguridad, no usaba guantes para ese trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                         | <b>seguridad<br/>(mameluco, botines de seguridad)</b>       |
| <b>2</b> | Me llamó la atención saber qué era lo que arreglaba, entonces le pregunte qué era lo que hacía, él me contestó que el servis de una desmalezadora, a lo que conteste ahhhh, en el taller él tiene una radio donde está con música todo el tiempo, se escuchaba la cumbia moderada, lo que hace su trabajo más relajado. En el lugar había olor a taller, una mezcla de aceite, nafta y grasa,                                                                                                                                                                    | Clima de trabajo:<br><br>Distendido<br>Ambiente de trabajo:<br>Relajado | <b>Tareas:</b><br><br><b>Servicio técnico especializado</b> |
| <b>3</b> | Estuve en ese sitio hasta las 20:30, durante ese tiempo Sebastián se dedicó a terminar de arreglar la máquina. Me dirigí al salón, ya que se estaba acercando la hora del cierre. En el recorrido me crucé con la señora de maestranza, que se acordó de mí y me saludó, le pregunté a donde iba y me dijo que a guardar sus herramientas de trabajo puesto que ya no tenía nada más para hacer, seguí mi camino me senté tras el mostrador, los empleados ya estaban acomodando todo para terminar su jornada, a lo que entra un cliente, preguntando sobre una |                                                                         | <b>Puesto:</b><br><b>Maestranza</b>                         |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|          | <p>motosierra, el vendedor le comenta cuales son las marcas que ellos manejan y los precios, el cliente le pide si se lo puede anotar a lo que el vendedor le contesta que sí y procede a hacerlo, le entrega el papel y este se va. Una vez que se retira, entre los vendedores comentan que nunca falta el cliente que llega sobre la hora del cierre cuando ya todos se quieren ir. Los saludé y me fui al auto para observar el cierre desde afuera.</p> |  |  |
| <b>4</b> | <p>Siendo las 20:55 empiezan a guardar los carteles, y a las 20:58 bajan las persianas y ya siendo las 21 salen todos y la encargada procede a poner la alarma y cerrar el local, se despiden y cada uno se va, así concluye su jornada diurna.</p>                                                                                                                                                                                                          |  |  |

**HOJA DE EVALUACIÓN:*****TÍTULO DEL TFG:***

***“Proceso de Reclutamiento y Selección del personal de una empresa comercial, rubro ferretería industrial: Empresa Dergam S.R.L., de la ciudad de San Salvador de Jujuy, entre los años 2001 y 2014”***

**DIRECTOR:** Ricardo Manisera

**ALUMNO:** Laura Agustina Rodríguez Navarro

**EVALUACIÓN:****CALIFICACIÓN:****TRIBUNAL:**

**Jurado:**

**Jurado:**

**Jurado:**

**LUGAR Y FECHA:****OBSERVACIONES:**