



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Trabajo Final de Aplicación Profesional

“Los procesos de reclutamiento y selección en el Área de Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Salta durante el año 2021”.

Autor: Marocco, Sofía

DNI: 42.520.114

Tutores:

- Dra. Caro, María Celina
- Lic. Uriburu, María Dolores



AUTORIDADES

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Secretaria General

Lic. Silvia del Milagro Álvarez

Decano de la facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Secretaria Académica

Lic. Mabel las Heras

Jefa de Carrera

Lic. María Soledad Perevicins



Agradecimientos

En primer lugar, quería agradecer a mis papás que son quienes siempre me apoyaron, estuvieron a mi lado y me contagiaron las ganas de aprender y superarme día a día.

A mis hermanos, amigos y novio por alentarme, motivarme y acompañarme. Gracias por estar en los momentos más difíciles de mi carrera y por el apoyo incondicional.

Y a todos aquellos que pasaron por mi vida en estos cuatro años, que de alguna u otra forma contribuyeron a que este sueño sea realidad.



ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: Introducción	6
1.1. TEMA	6
1.2. FUNDAMENTACIÓN	6
1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	7
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	7
2. CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	8
2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	8
2.2. SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RRHH	9
2.3. MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO	10
2.4. FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL...	11
2.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	13
2.6. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	14
2.7. PASOS A SEGUIR EN LA CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	15
2.8. ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	15
2.8.1. Etapa Preparatoria.....	16
2.8.2. Proceso de reclutamiento	21
2.8.3. Etapa de selección.....	26
2.8.4. Etapa post – decisión de la selección.....	38
2.8.5. Evaluación cuantitativa del proceso de selección de personal	42
3. CAPÍTULO III: Marco Referencial	44
3.1. IDENTIDAD.....	44
3.2. FINALIDAD	44
3.3. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	45
3.4. VISIÓN.....	46
3.5. VALORES	46
3.6. ORGANIGRAMA.....	47
3.7. RESEÑA HISTÓRICA.....	48
3.8. PLAN ESTRATÉGICO	51
3.9. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	52
3.9.1. Tipo de Investigación	52
4. CAPÍTULO IV: Resultados Obtenidos.....	53
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53



4.1.1. Pasos realizados por la Universidad Católica de Salta en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	53
CAPÍTULO V: Conclusiones y Aportes personales	62
4.2. Conclusiones.....	62
4.3. Bibliografía	67
4.4. Webgrafía	68
4.5. Anexos	69
4.5.1. Entrevista N° 1	69
4.5.2. Entrevista N° 2	71



CAPÍTULO I: Introducción

El presente informe constituye un trabajo de aplicación profesional realizado acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Área de Desarrollo Humano en la Universidad Católica de Salta durante el año 2021.

1.1. TEMA

Los procesos de reclutamiento y selección en el Área de Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Salta durante el año 2021.

1.2. FUNDAMENTACIÓN

La selección de personal es un proceso que parte de la necesidad de fuerza de trabajo por parte de una organización. A través de la definición de requisitos y competencias se escoge entre un grupo de candidatos, al que mejores condiciones reúna para realizar la actividad con éxito. Este procedimiento consta de cuatro etapas: etapa preparatoria, reclutamiento, selección y post-decisión.

El proceso reclutamiento y selección es un pilar esencial para la gestión de los recursos humanos ya que de él dependerá el rendimiento de la organización.

En este sentido, la Universidad Católica de Salta es una institución que aglutina una magnitud importante de trabajadores en distintas áreas y funciones, por lo que es pertinente desarrollar los procesos para optimizar el recurso humano que es la base fundamental de la eficiencia de toda la organización.

El siguiente trabajo de aplicación profesional tiene por objetivo analizar el proceso desarrollado en la Universidad con el propósito de identificar que etapas se realizan, cómo lo hacen y cuál es su impacto dentro de la organización.



1.3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Conocer las características del proceso de reclutamiento y selección de personal y determinar en qué medida se ajustan a los requerimientos establecidos para los mismos en el Área de Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Salta.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Realizar un abordaje teórico conceptual en relación a los procesos de Reclutamiento y Selección a fin de determinar sus requerimientos.
- Describir el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo por la Universidad Católica de Salta.
- Analizar el proceso de Reclutamiento y Selección realizado en el Área de Desarrollo Humano en la Universidad Católica de Salta y en base a ello proponer mejoras en el sistema para lograr un mejoramiento en el área.



CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de Recursos Humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.



Fuente: Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

2.2. SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RRHH

En esta oportunidad vamos a desarrollar específicamente uno de los subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos: el Subsistema de Integración de RRHH.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducir las a su sistema.

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de



proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros), etc.

De todos estos múltiples aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos entran y salen del sistema.

2.3. MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO DE TRABAJO

El término mercado tiene varios significados, a saber:

- El lugar en el que antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por lo tanto, el local físico en el que los vendedores se encontraban con los compradores.
- El “espacio económico” en el que se realizan intercambios de bienes, que son producidos y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.
- El área geográfica o territorial en el que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

Básicamente, el concepto de mercado presenta dos aspectos importantes:

- a) Una dimensión de espacio: todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial.
- b) Una dimensión de tiempo: todo mercado depende de una época.
- c) Una dimensión de oferta y demanda: todo mercado se caracteriza por la oferta o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la demanda de algo.

En términos de la integración de recursos humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos:



- Mercado de trabajo: El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El mercado de trabajo funciona en términos de la oferta y la demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente.
- Mercado de recursos humanos: El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo.

Una vez esclarecido el concepto y encuadrado al proceso de selección de personal en un subsistema específico de la gestión y administración de los recursos humanos, se podrá avanzar con el proceso de selección en sí mismo, sus etapas, características, objetivos, etc.

2.4. FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que



cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

Ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el de cursar de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

En el proceso de selección de personal se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.



2.5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la administración y la psicología como disciplinas científicas.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón"¹.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

¹ Vega y Figueroa González (2013). *Reclutamiento, selección y promoción de personal*. Universidad de Cervantes, Módulo de formación de Maestría.



A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se le unen la introducción del acero; la electricidad, la maquinaria automática, entre otras.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

2.6. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

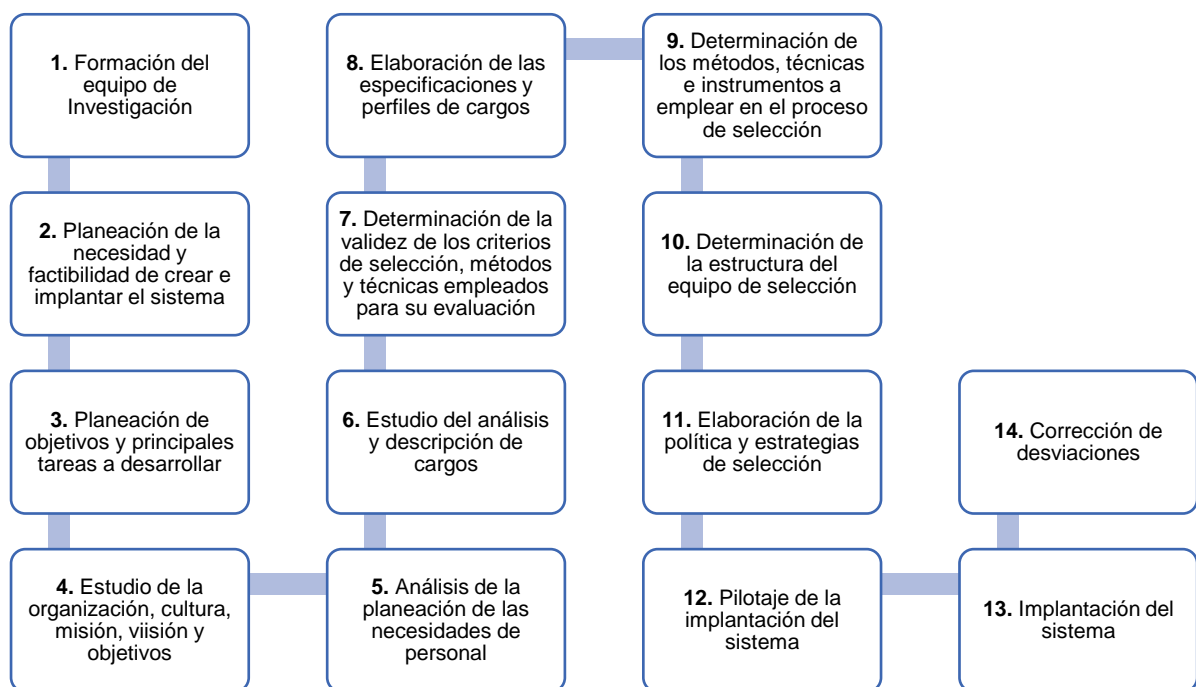
Seleccionar personal es un proceso que partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza trabajo por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor reúnen las competencias para realizar la actividad con éxito.

La creación e implantación de un sistema de selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los cargos y las características de los trabajadores.

Negar la necesidad y la importancia del proceso de selección de personal es negar la existencia de diferencias individuales en cuanto al desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades, condiciones físicas, motivos, intereses, estilo y sentido de la vida.

2.7. PASOS A SEGUIR EN LA CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal es un sistema cada vez más vinculado al ejercicio de las funciones directivas con la asesoría de los departamentos de RRHH, y debe ser consecuentemente planificado, organizado, liderado y controlado. Se proponen los siguientes pasos generales en la creación e implantación de un sistema de selección de personal.



Fuente: Vega y Figueroa González (2013). *Reclutamiento, selección y promoción de personal*. Universidad de Cervantes, Módulo de formación de Maestría.

2.8. ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la siguiente forma:



Fuente: Vega y Figueroa González (2013). *Reclutamiento, selección y promoción de personal*. Universidad de Cervantes, Módulo de formación de Maestría.

2.8.1. Etapa Preparatoria

Determinación de la necesidad de realizar el proceso de selección de personal

El establecimiento de un sistema de selección de personal debe partir fundamentalmente de la necesidad de cubrir determinados cargos u ocupaciones.

La organización empresarial es un organismo dinámico, que constantemente cambia y se adapta al medio. La necesidad del constante perfeccionamiento y las exigencias del entorno en aras de la competitividad sostenida hacen que las empresas tengan que realizar cambios que afectan los recursos materiales, humanos y financieros

El surgimiento de nuevas inversiones, la necesidad de redimensionar la organización, introducción de nuevas tecnologías son factores que introducen cambios en cuanto a las exigencias en: composición, calidad, cantidad y estructura de la fuerza de trabajo.

El redimensionamiento implica disminución o aumento de las necesidades de fuerza de trabajo en una organización.

Se pueden clasificar las necesidades de la empresa en necesidades de índole operativa, táctica y estratégica. Estos tipos de necesidad determinan el tipo de fuerza de trabajo sobre la base de la cual se realizará la selección.



Junto con la determinación de la necesidad del tipo de fuerza de trabajo se precisa qué tipo de proceso se realizará, si de selección propiamente dicha o si se realizará un proceso de evaluación y clasificación de la fuerza que existe.

Realización del análisis y descripción de los cargos

La base objetiva del proceso de selección de personal es la determinación de las características y las exigencias de los cargos y ocupaciones. No es posible realizar un proceso de selección de personal sin saber por qué y para que se selecciona al candidato.

Para poder realizar una correcta descripción de cargos en primer lugar se debe realizar un análisis de los mismos.

Un análisis de cargo es un proceso investigativo general en que se realiza la descomposición del cargo en sus elementos componentes y se recoge la información sobre sus principales características.

Existen tres tipos de análisis de cargo:

1. Análisis directo: se basa en la observación directa. Se pueden utilizar los siguientes procedimientos:
 - Los ocupantes describen objetivos, procesos, y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario.
 - Se puede proponer a los ocupantes del cargo que hagan un inventario escrito (diario) de sus actividades.
 - Organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo.
 - También pueden ser aplicados a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos y expertos en general.
2. Análisis indirecto: Se hace a través del contacto con la documentación de las características de trabajo, existente, en la cual se realiza la integración funciones laborales o características personales.
3. Análisis mixto: Se trata de que simultáneamente los dos procedimientos existen. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las



actividades que lo componen y la determinación indirecta del análisis a través de una actividad modelo que integra las características personales, laborales y funciones del puesto.

Luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias elabora sobre esa base la descripción del mismo.

El modelo de descripción de cargos y ocupaciones refleja los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos
- Principales funciones y tareas a desempeñar.
- Principales acciones y operaciones a desarrollar.
- Condiciones de trabajo.
- Responsabilidades.
- Valores organizacionales.
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa.

Elaboración de las especificaciones de cargo o perfiles

Una etapa crucial del análisis de cargos con vistas al proceso de selección de personal es la elaboración de las especificaciones del cargo, en las que se reflejen los principales requerimientos humanos para el desempeño exitoso de las funciones de un cargo.

A partir del consenso sobre los elementos o unidades de competencias se elaboran las especificaciones definitivas del cargo. Por ejemplo:

- **Datos generales:** nombre del puesto, información sobre el trabajo, objetivos, principales funciones y tareas.
- **Esfera cognitiva:** inteligencia general, nivel de escolaridad requerido, calificación técnica necesaria, conocimientos necesarios, experiencia, aptitudes, habilidades específicas.
- **Esfera afectiva:** equilibrio emocional, características personales.



- **Esfera física:** habilidades físicas, edad, condiciones físicas necesarias, estado de salud.
- **Esfera social:** conducta social, valores personales, prestigio, imagen, valores organizacionales.

Álvaro de Ansorena Cao plantea **siete pasos** para la definición del perfil:

Paso 1: Descripción del Puesto

La desarrolla el responsable de RR.HH. en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, el "jefe del jefe" autorizará la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

Paso 2: Análisis de las áreas de resultados

Las "áreas de resultados" no deben confundirse con las tareas. Si éstas consisten fundamentalmente en "acciones" que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional, aquellas son, en esencia, los "efectos" deseables que las acciones deben producir.

Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo

El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo

Aquellas características personales y/o profesionales que el ocupante del puesto de trabajo deba poseer y que se puedan comprobar de manera objetiva y no estén sujetas a evaluación. De Ansorena Cao da su lista de requerimientos objetivos:

- Edad mínima y máxima aceptables, así como edad preferida
- Domicilio aceptable o no aceptable



- Disponibilidad para dedicaciones especiales
- Formación básica requerida
- Formación complementaria o técnica preferida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto
- Etc.

Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo

En primer lugar, se analizarán el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etcétera.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que sus características pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo

Análisis de las competencias conductuales requeridas. Consiste en la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento profesional de un "ocupante tipo" del puesto.

Paso 7: Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo

Debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en cuanto a características de conducta y desmotivada no tendrá nunca un rendimiento óptimo.



2.8.2. Proceso de reclutamiento

Definición

El reclutamiento es una fase vital e inseparable del proceso de selección, pero existe sólo en virtud de que posteriormente se efectuará un proceso de selección.

El reclutamiento constituye el primer eslabón en la relación entre el candidato y la organización y el primer filtro en el proceso de selección. Existen múltiples definiciones de reclutamiento:

Para Chiavenato, I. (2006): "es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar"².

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): "El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo"³.

Byars, LI. y Rue, L. (1994): "Proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados"⁴.

En conclusión, podemos decir que el reclutamiento:

Se define el reclutamiento como el conjunto de estrategias y acciones desplegadas por una organización, con la finalidad de atraer a personas con las cualidades necesarias para integrarse a la misma y desempeñar con éxito determinadas posiciones dentro de dicha organización.

Fuentes de reclutamiento

² Vega y Figueroa González (2013). *Reclutamiento, selección y promoción de personal*. Universidad de Cervantes, Módulo de formación de Maestría.

³ Op. Cit.

⁴ Op. Cit.



Un aspecto al que se le presta gran atención en el proceso de selección es a las fuentes de reclutamiento, pues de lo acertado de la orientación en el empleo de las mismas, depende la precisión que se alcance en el proceso de selección. Mientras mayor sea la calidad de los candidatos con que se cuenta para realizar la selección, menor será la necesidad de realizar nuevas convocatorias que incrementen los gastos y consecuentemente los costos del proceso de selección.

Las podemos clasificar en fuentes de reclutamiento internas, externas y mixtas:

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 **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 centros 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 RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

El empleo de las distintas fuentes presenta una serie de ventajas y desventajas:

Tipo	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none">– Existe más información sobre los candidatos para la evaluación y selección.– Se crea un mayor compromiso del seleccionado con la organización de los valores.– Constituye un ejemplo de experiencia de progreso de que es posible hacer carrera en la organización, lo que puede mejorar la motivación y la moral de los trabajadores.– Se acorta el periodo de adaptación y consecuentemente de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">– Puede generar frustración entre los candidatos no seleccionados y rechazo del seleccionado entre sus compañeros en caso de promoción dentro de la misma área.– El seleccionado puede tender al conservadurismo y la inercia del status de la organización.



Externo	<ul style="list-style-type: none">– Mayor variedad y cantera para escoger.– Mayor posibilidad de renovación e intercambio cultural.– Menos comprometedor en cuanto a la competencia interna entre los candidatos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">– Problemas de moral interna y baja motivación en los trabajadores de la organización.– Necesidad de más tiempo para la adaptación y preparación.
----------------	--	--

El reclutamiento **mixto** presenta un enfoque híbrido de ambas opciones. 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

Otra fuente novedosa que puede ser aplicada dentro de las organizaciones es el “**Job Posting**” que consiste en una estrategia mediante la cual una empresa comunica de manera interna a sus miembros una vacante dentro de la organización, con la posibilidad de postularse y ocupar esa posición.

Medios empleados en la realización de convocatorias

Otro aspecto importante dentro del reclutamiento es la convocatoria de las plazas que serán objeto de selección.

Una vez definidos el tipo de fuerza de trabajo necesaria, la fuente de reclutamiento, la cantidad de plazas a cubrir y los requisitos de las mismas se impone buscar las vías para atraer la atención de los candidatos con las condiciones para ocupar los cargos u ocupaciones, lo que se realiza por medio de la divulgación de los mismos.

En la divulgación de las plazas pueden emplearse las más variadas vías, tales como: periódicos, redes sociales, entidades educativas, páginas de búsqueda de empleo, entre otras.



2.8.3. Etapa de selección

Si bien el resto de los elementos que forman un sistema de selección de personal son importantes, la etapa de selección es el núcleo ejecutor y base de este subsistema dentro de la gestión de los recursos humanos.

Solicitud de empleo

Se puede ubicar el inicio del acto propiamente de selección a partir de la recepción de la solicitud de empleo, en la que el candidato atendiendo a las bases de la convocatoria, hace entrega de un currículum en correspondencia con el tipo de cargo, y la documentación exigida, a partir de la cual la entidad decidirá si procede o no, la realización del proceso con el candidato.

Se concibe la recepción de la solicitud de empleo como el primer producto del reclutamiento y el primer paso de la etapa de selección. Es un momento importante, pues, aunque en algunos procesos de selección todas las fases pueden ser eliminatorias, la solicitud de empleo es el primer gran filtro que sólo debe permitir pasar a aquellos candidatos que reúnan en un primer análisis formal los requisitos mínimos exigidos.

Herramientas de evaluación del candidato

1. La carta de presentación:

Tarjeta de vista que sirve para introducirse en la empresa y/o acceder a la persona que analiza una solicitud de empleo. No debe ser una repetición del CV sino una interpretación y expansión de los aspectos más relevantes de aquel para una situación concreta. No ocupa más de una página.

2. Currículum

Este término hace referencia a la presencia ordenada de la información laboral y personal de un candidato.

Cuando se inicie un proceso de selección se deberá comenzar por leer una cantidad considerable de currículum, ya sea por la publicación de un anuncio o porque se ha hecho una preselección con la ayuda de una base de datos.

Para determinar cuáles pasaran a la siguiente etapa es necesario realizar un análisis de fondo. El primer punto – y fundamental – es que antes de comenzar la lectura de los CVs se tenga en claro cuáles son los requisitos para



el puesto, clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables. A partir de los requisitos excluyentes podrá hacer rápidamente tres “pilas”: los que **sí** cumplen, los que **no** cumplen y los **dudosos**.

Para leer un currículum se deben tener en cuenta dos aspectos: estructurales y funcionales

- ✓ Los aspectos **estructurales** hacen referencia a la edad, sexo, estudios, etc. Hay ciertos países en donde estos aspectos pueden ser considerados discriminatorios.
- ✓ Los aspectos **funcionales** son la experiencia que posee, dónde trabajó y otros en relación, tales como rotación o movilidad laboral.

Al filtrar currículums se debe realizar un análisis de la historia laboral. Este nivel exigirá agudizar la lectura interpretativa para desentrañar la información no explícita, verificar la coherencia interna del discurso, comprender los espacios en blanco. Es decir, una lectura "entre líneas".

En primer lugar, es necesario analizar la historia laboral. Los empleos anteriores deberán ser calificados de acuerdo con el tipo de empresa y el rubro en el que la misma se desempeña; en función de estos datos, el postulante integrará o no las filas de los probables candidatos para nuestra búsqueda.

En segundo lugar, procederemos a analizar la continuidad cronológica y lógica de la trayectoria laboral. Las circunstancias socioeconómicas pueden explicar algunas brechas en la misma.

En tercer lugar, deberemos analizar la rotación y/o movilidad laboral. Estudiaremos las consecuencias de los cambios producidos y trataremos de inferir sus causas.

Por último, es de fundamental importancia la lectura interpretativa de un cv. Si bien hasta el momento de la entrevista no es posible hacer un correcto análisis de la correlación del cambio laboral con los objetivos, explícitos o implícitos, ya es posible inferir algo de esta instancia.

Con esta perspectiva, debe distinguirse entre pases horizontales, donde generalmente la causa se relaciona con el mejoramiento económico o la



búsqueda de una mejora laboral, ya sea por tipo de empresa o plan de carrera, y los pases verticales, esto es ascenso en jerarquía, importancia y función, lo que evidencia ría un crecimiento.

Después de leer atentamente los CV usted tendrá una lista de personas que se entrevistarán.

El *proceso* de citación

- **Antes:** Leer atentamente los antecedentes, informarse si la persona ha sido entrevistada con anterioridad para otra búsqueda, de ser así, se podrá obtener más información sobre el postulante en cuestión.
- **Durante:** Es un tema de vital importancia. Será de mucha utilidad definir el medio de comunicación, desde enviar un correo electrónico hasta mensajes directos por vías diversas y llamadas telefónicas. Muchos buenos candidatos "se pierden" en un mal proceso de citación.

La entrevista

Es la comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

Los **objetivos** de la entrevista son:

Para el *entrevistador*:

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.



Para el *entrevistado*:

- Mostrar que nuestro perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo.
- Causar una impresión positiva
- Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva.

Fases

1. **Preparación para la entrevista:** consiste en crear una atmósfera acorde para que la persona se abra al dialogo. El entrevistador debe:
 - Revisar el perfil, el CV y la solicitud del postulante.
 - Preparar preguntas básicas.
 - Organizar el tiempo.
 - Preparar el medio ambiente (ventilación, iluminación, etc.).
2. **Inicio:** se presenta la empresa al candidato. Generalmente se utilizan preguntas abiertas poco trascendentes y comentarios “cliché” a fin de crear un clima de confianza y comunicación. El objetivo es crear una atmósfera agradable.

Se debe tener en cuenta:

- El tiempo suficiente para cada entrevista.
 - Conocer el nombre del candidato.
 - Buscar en persona al candidato en la sala de espera.
 - Estrechar manos agradable y firmemente.
 - Presentarse a sí mismo por nombre y título del puesto.
 - Asegurarse que el candidato pueda sentarse cómodamente y que ambos se puedan ver claramente.
 - Hablar claro y no demasiado fuerte.
 - Adoptar una posición cómoda, variándola para alentar al candidato a hacer lo mismo (postura refleja).
3. **Desarrollo:** se evalúan las competencias a través de la formulación de preguntas. Aspectos a tener en cuenta:



- Se debe terminar un tema antes de pasar al próximo.
 - Alentar al postulante a explayarse, es decir, no quedarse con el SI o NO.
 - Escuchar atentamente, ser cálido con el entrevistado.
 - Evitar la dispersión del candidato, usando las palabras “específicamente” y “particularmente”.
 - Tomar nota de lo que considere relevante.
4. **Cierre:** el entrevistado puede hacer alguna pregunta al entrevistador. Se debe indicar cuál es el próximo paso de acuerdo al candidato.
5. **Redacción del informe sobre el candidato:** se deja la entrevista por escrito, realizando anotaciones.

Tipos de preguntas

- **Preguntas cerradas:** Son las que se pueden contestar con una sola palabra y luego complementarse con otra, según sea la respuesta obtenida.
- **Preguntas de sondeo:** Son preguntas sencillas y cortas tales como: "¿Por qué?", "¿Cuál fue la causa?", "¿Qué sucedió después?".
- **Preguntas hipotéticas:** Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: "¿Qué haría usted si...?" "¿Cómo manejaría usted...?" "¿Cómo resolvería usted...?" "En caso de que...".
- **Preguntas intencionadas:** Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles y tampoco, aconsejables.
- **Preguntas abiertas:** son aquellas que permiten que el entrevistado se explaye sobre un tema, y -además- obtener mucha información y evaluar otros aspectos sobre el candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición. expresión corporal, etc. Si el aspirante es muy locuaz y se desvía del foco de la entrevista, recuerde que usted es el entrevistador y puede cortar una explicación irrelevante con una frase tal como "nos estamos desviando del objetivo de esta reunión, ¿por qué no volvemos a.." e



indicar algo en relación con el tema que desea evaluar, conocimientos específicos, experiencia laboral, etcétera.

- **Estructura S.T.A.R:** se le pide a la persona que cuente una situación real que haya vivido. Se puede implementar en una 1° entrevista de sondeo como también en una 2° en función del tiempo y del puesto. Antes de pedirle al candidato que cuenta una situación es importante saber qué tipo de competencia se requiere evaluar.
 - ✓ **S:** situación real que el entrevistado haya vivido.
 - ✓ **T:** tarea que el entrevistado debía realizar en esa situación.
 - ✓ **A:** acción concreta que hizo exactamente.
 - ✓ **R:** resultado de dicha acción.

Tipos de entrevista

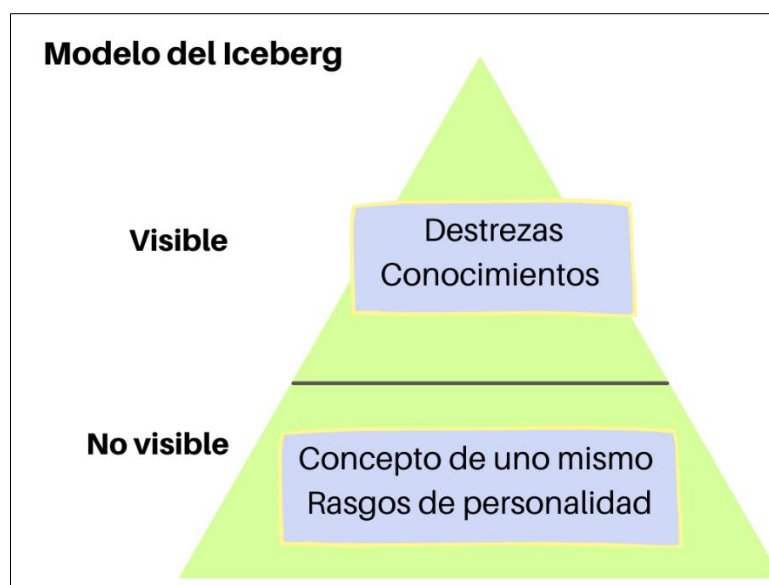
- **Entrevista individual:** es una técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre el evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar.
- **Entrevista grupal:** requieren de entrevistadores experimentados y tienen aplicación fundamentalmente en procesos masivos.
- **Entrevista panel:** varios entrevistadores en forma simultánea formulan preguntas al candidato, a modo de "conferencia de prensa" Esto significa una presión extra sobre el postulante, permite que los diferentes entrevistadores puedan compartir sus puntos de vista con respecto al postulante.
- **Entrevista focalizada:** Es una entrevista estructurada que valora si los candidatos cuentan o no con las competencias que se requieren para el puesto de trabajo. Esta entrevista se utiliza para encontrar las competencias en los candidatos al puesto de trabajo, por lo que se le pide que recuerde experiencias pasadas que fueron importantes según su punto de vista. El papel del entrevistador en la entrevista focalizada es realizar un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, preguntas en las que además pide al candidato que describa los hechos, lo que hizo, pensó, dijo y sintió durante esta. experiencia concreta. De esta forma, el entrevistador no sólo conoce cómo ha actuado la persona ante un hecho concreto, sino también qué es importante para la persona, qué le motiva

y puede predecir además las competencias con las que cuenta la persona.

Definición de competencia

Según Spencer y Spencer es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.⁵

La competencia es una conducta que implica aspectos visibles y no visible en una persona. Spencer y Spencer sostienen que la competencia es como un iceberg. Lo visible es más sencillo de desarrollar, lo invisible es muy propio de la persona, sus características personales e historia de vida.



Fuente: Alles, Martha Alicia (2016). *Selección por competencias*. Editorial Granica.

Selección por competencias

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

⁵ Alles, Martha Alicia (2016). *Selección por competencias*. Editorial Granica



Para entrevistar por competencias la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

Tipos de evaluación

Las diversas evaluaciones constituyen las herramientas a utilizarse, todas juntas, unas en reemplazo de otras o ninguna.

Dependerá del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. No hay un único método y la mayor habilidad que debe desarrollar un hombre de recursos humanos es detectar cuál o cuáles de esas diferentes herramientas debe utilizar en cada caso.

Son las siguientes:

1. Assessment Center

Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberían enfrentar en sus puestos de trabajo.

En selección de personas, se utiliza para aquellas búsquedas donde sea factible aplicar instancias grupales.

El AC debe ser diseñado a medida de cada organización. Se deben realizar en base a

- La tarea que realiza o realizara el evaluado.
- El modelo de competencias que se pretende evaluar, específicamente para medir determinados comportamientos.

Pruebas o ejercicios situacionales en un Assessment Center:

- **Bandeja de entrada:** Documentos, memos, e-mails, reportes, se pretende que cada participante evalúe la información y asumir el rol directivo y determinar las acciones a seguir. Se puede detectar la capacidad de análisis, el estilo de resolución de problemas, la toma de decisiones, la habilidad para delegar tareas.



- **Grupos de discusión:** Los participantes se dividen en grupos, los coordinadores les plantean algunas situaciones problemáticas y deben discutir entre todos para luego llegar a una resolución o acuerdo. Se evalúa la estrategia de resolución.
- **Entrevista biográfica:** Presentación personal de cada uno.
- **Problemas de negocios o resolución de conflictos:** Se evalúa la capacidad de toma de decisiones.
- **Role playing:** Evalúa la flexibilidad, la autonomía de criterios, la creatividad, la espontaneidad, la capacidad de argumentación.

2. Evaluación psicológica

Son evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. Deben ser administradas por profesionales (psicólogos o Lic. en psicología), con experiencia de toma de decisiones en la aplicación de test con propósitos laborales.

La personalidad es uno de los principales factores en el desempeño del trabajo. No obstante, puede considerarse discriminatoria en algunos países.

Muchos especialistas en Recursos Humanos ubican la evaluación psicológica al inicio de un proceso de selección; en nuestro enfoque como en el de otros muchos, las evaluaciones integran el proceso de selección, pero en una instancia cercana al final.

Una evaluación psicológica tiene como objetivo contribuir al proceso de selección al construir un perfil de personalidad laboral, es decir, describiendo las características personales vinculadas al perfil laboral de una persona en relación con un puesto de trabajo

Las evaluaciones psicológicas pueden administrarse en forma individual o grupal. El que dirige la búsqueda es quien habitualmente decide si la evaluación será individual o grupal. La clave será la cantidad de candidatos y el nivel de estos. Las técnicas grupales dejan rápidamente al descubierto las características de los evaluados. Desde este punto de vista su utilización es muy conveniente.



Existen dos tipos de evaluaciones psicológicas:

1. Evaluación psicotécnica: Es un tipo de evaluación psicológica cuyo objetivo fundamental es recomendar o no la incorporación de una persona a un puesto laboral en una empresa determinada, teniendo en cuenta su perfil de personalidad y las características del puesto. Podemos dividir las pruebas psicotécnicas en:
 - **Test proyectivos**: Son aquellos que indagan sobre los aspectos de personalidad. Se pueden evaluar la capacidad de organización, productividad, potencial, aptitudes, aspectos afectivos, emocionales y sociales de interacción. Por ejemplo, test de "Rorschard", test de "Zulliger".
 - **Test psicométricos**: Pruebas que permiten evaluar aspectos cognitivos como el tipo de inteligencia y razonamiento de una persona, la atención, concentración, coordinación viso motriz, etcétera. Por ejemplo, test de "Raven", "Domino", "Wisc", "Bender", etc.
2. Evaluación de potencial: Es una variante de la evaluación psicológica que apunta al desempeño futuro de una persona en otra posición diferente del actual. Es muy aconsejable cuando se desea promover a alguien a una posición de mayor responsabilidad. En el proceso de selección se aplica con el mismo criterio.

Es también muy aconsejable cuando se compra una empresa, como una forma de evaluar el capital intelectual de la misma.

3. Evaluaciones técnicas

Esta fase del proceso de selección tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee.

Los medios que se pueden utilizar son:

- **Exámenes escritos a libro abierto**, muy comunes para evaluar a profesionales de diferentes especialidades, por ejemplo, abogados, donde se les presenta la redacción de una demanda



de un caso real con la biblioteca especializada en temas le gales a su disposición.

- **Exámenes escritos domiciliarios**, en los cuales a la persona se le presenta un caso y ésta lo devuelve en una fecha a convenir.
- Entrevistas estructuradas, que consisten en preguntas y respuestas.
- **Entrevistas abiertas** sobre temas técnicos.
- **Pruebas de conocimientos específicos**, como utilización de determinado software.
- **Evaluaciones de idiomas**, en la que hay distintos niveles, desde la entrevista en el idioma a evaluar realizada por el entrevistador o por la línea, hasta verdaderas evaluaciones efectuadas por traductores matriculados. Estas últimas tendrán distinta rigurosidad según lo que se requiera en función del perfil: escrita (comprensión de texto y redacción propia), oral (comprensión y expresión), utilización de términos técnicos específicos en relación con la posición a cubrir.

Exámenes médicos

Antes y durante el inicio de la relación laboral todo empleador realiza exámenes médicos de control con el objetivo de determinar las condiciones psicofísicas de sus trabajadores. Para ello existen diversos tipos de estudios que están regulados por la Resolución SRT N° 37/10.

Los exámenes pre ocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar si el postulante es apto, según sus condiciones psicofísicas, para las actividades que se le requerirán en el trabajo. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Estos exámenes sirven también para detectar las patologías preexistentes y evaluar, en función de ellas, la ubicación del postulante en puestos de trabajo, teniendo en cuenta los agentes de riesgo presentes.

La realización de los exámenes pre ocupacionales es obligatoria, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral. La



responsabilidad es del empleador, pero puede convenir con su ART la realización del mismo.

Las referencias laborales

Cada organización debe tener fijada una política al respecto, es decir, una rutina sobre cómo se piden las referencias laborales. Un requisito básico es que antes de comenzar el proceso de solicitud de referencias se debe informar al candidato que se comienza esa etapa del proceso. Usualmente se solicitan referencias sólo del candidato finalista.

Se sugiere no sólo avisar al postulante que se inicia el pedido de referencias, sino consensuar con él a qué personas llamar en cada caso. Si la persona está trabajando no será posible llamar a su trabajo actual, excepto que ya haya renunciado o que su jefe esté al tanto de su búsqueda laboral.

Será de vital importancia el cuidado de los postulantes en esta instancia. La debe ser manejada por un número reducido, al realizar los llamados no dejar el nombre de la persona sobre la cual se pide referencias a otra persona que no sea aquella que nos debe brindar la información; no dar ninguna información que no sea la estrictamente necesaria; entre otros cuidados a tener en cuenta.

Existen dos tipos de referencias, las que se gestionan a través de las oficinas de personal y las que se consiguen a través de los jefes directos de cada postulante.

Las primeras brindan, por lo general, datos concretos respecto de una persona y las otorga, en general, la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajó antes. La información más usual es acerca de si la persona trabajó allí, fechas de entrada y salida, y cargos al ingresar y al desvincularse. Otro tipo de referencias, de naturaleza análoga, son las que pueden ser obtenidas a través de diferentes fuentes; por ejemplo, si la persona tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos, si fue despedida, etcétera.

¿Quién puede aportar información sobre otros temas importantes como el desempeño, la modalidad de trabajo, la relación con pares, jefes y subordinados, etc.? Este tipo de información sólo se consigue por algún canal directo, es decir, si es factible ubicar al jefe de la persona en cuestión.



¿Qué hacer cuando hay una "referencia mala"? El responsable del proceso de selección deberá solicitar nuevas referencias, de modo de con firmar la referencia no positiva, como mínimo, con otra que la respalde. Se podrá dar el caso de que la referencia negativa no sea veraz.

Decisión de selección

Es aquí donde se procede a realizar una valoración integral de los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso para determinar si se envía a la organización, si se orienta y/o clasifica a este candidato, o si se decide que no se encuentra apto para su desempeño.

La decisión de selección debe realizarse sobre la base de toda la información de valor acumulada sobre los candidatos, fundamentalmente de los criterios de éxito en correspondencia con los perfiles que han sido elaborados.

La decisión de selección es del cliente interno o externo. RR.HH. es un asesor que a estos efectos cumple un rol "casi" de consultor. Si por algún motivo el área de RR.HH. tiene un rol activo en el proceso, debe quedar en claro que lo hace como colaboración en el proceso, que vela por el perfil corporativo de los postulantes, pero no es responsable de la decisión final.

2.8.4. Etapa post – decisión de la selección

Negociación, oferta e incorporación

La negociación con la relación a un proceso de la selección se realiza mediante conversaciones entre un representante de la organización, usualmente una persona del área de Recursos Humanos y el postulante seleccionado para ocupar la nueva posición, con el propósito de lograr una incorporación satisfactoria para ambas partes, dentro de las políticas organizacionales.

Es esencial la comunicación, que incluye desde el intercambio verbal hasta la información concreta a utilizar. El resultado se materializa en un documento: oferta por escrito.



El ingreso de la persona a una organización depende de factores diversos, desde políticas organizacionales hasta la normativa vigente en cada país o región.

Inducción

Es una etapa necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo.

Hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo. Usualmente se divide en dos partes:

- **Inducción a la organización:** Actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en la cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión, visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo.
- **Inducción al puesto:** Actividad estructurada o no, usualmente a cargo del jefe directo, en la cual se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Condiciones legales y económicas en la contratación

Tipo de contrato

Coexisten tipos diferenciados de contratación de carácter laboral:

- **El contrato por tiempo indeterminado:** es el contrato típico. No tiene plazo de finalización, es decir, su duración es hasta que el trabajador esté en condiciones de jubilarse. Ínsita la idea de estabilidad en el empleo y permanencia.

Dentro del contrato por tiempo indeterminado se encuentra el período de prueba con una duración de 90 días.



- **Las modalidades:** son formas de contratación de carácter excepcional que poseen un plazo determinado. Entre ellas encontramos:
 - Contrato a plazo fijo: con una duración máxima de 5 años. Debe realizarse por escrito, donde debe fijarse fecha de finalización.
 - Contrato de temporada: Es un contrato de trabajo de tiempo indeterminado, pero de prestación discontinua: el trabajador pone a disposición su fuerza de trabajo y el empleador paga la correspondiente remuneración sólo durante una determinada época año, quedando los derechos y obligaciones de las partes durante cada temporada suspendidas en el período de receso.
 - Contrato de trabajo eventual: está dirigido básicamente a cubrir un lugar de trabajo en circunstancias excepcionales; se dirige a la obtención de resultados concretos y temporales. está dirigido básicamente a cubrir un lugar de trabajo en circunstancias excepcionales; se dirige a la obtención de resultados concretos y temporales. Es posible contratar 1 año durante 3 años de forma alternada.
 - Contrato a tiempo parcial: El trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número de horas al día, a la semana o al mes, inferiores a las dos terceras partes de la jornada habitual de la actividad (menos de 8hs.)
 - Contrato de aprendizaje: Es un contrato de trabajo que tiene mira como su prestación principal el aprendizaje de un arte u oficio, Se debe celebrar por escrito entre un empleador y un joven sin empleo, de entre 16 y 28 años y tiene una duración mínima de 3 meses y una máxima de 1 año.
 - Contratos no laborales: en este tipo de contratos podemos encontrar a las pasantías y las becas.

Registro de la relación laboral: Alta en AFIP

Como empleador comprendido en el Sistema Integrado de Previsional Argentino, es obligatorio registrar en AFIP los datos de cualquier trabajador que



se incorpore o desafecte de la nómina salarial. Se puede hacer el trámite en línea o en forma presencial.

Pasos:

- Ingresar con el CUIT y Clave Fiscal a la web de AFIP, y luego a “Simplificación Registral- Empleadores”.
- Desplegar el menú “Relaciones laborales” y seleccionar “Registrar nuevas altas”.
- Proporcionar el CUIL del empleado. A continuación, el sistema pedirá los datos correspondientes al trabajador.

Seguro de vida

El seguro de vida obligatorio para todos los trabajadores que se desempeñen en relación de dependencia, comenzando a regir esta norma a partir del 12 de noviembre de 1974.

Todos los empleados están obligados a contratar un seguro de vida por cada trabajador que se desempeñe en relación de dependencia.

La falta de contratación de la cobertura del seguro constituirá una infracción, y además, el empleador será directamente responsable, debiendo abonar el beneficio del seguro en caso de fallecimiento del trabajador.

Legajos de personal

Al ingresar un trabajador, se debe confeccionar un legajo dividido en tres partes:

1. **Legajo personal:** El legajo personal deberá contener toda aquella información (documentación) que se refiera directamente al empleado, originada desde que se produce su búsqueda e ingreso a la empresa hasta su egreso.
2. **Legajo de asignaciones familiares:** debe contener declaración jurada de cargas d familia para la percepción de asignaciones familiares del trabajador, fotocopia de certificado de casamiento, nacimiento, escolaridades, DNI del grupo familiar, entre otros.



3. **Legajo médico:** contendrá los resultados y pruebas de los exámenes médicos de ingreso y periódicos.

Reglamentos internos

La legislación vigente le otorga al empleador la facultad de dirección, y por lo tanto, éste puede establecer los turnos de trabajo y los horarios que más le convengan respetando los límites legales, y disponer de los sistemas y elementos necesarios aplicables a procesos internos para asegurarse el cumplimiento de sus objetivos.

Estos sistemas de trabajo (elementos, horarios y sistemas de prestación) deben ser perfectamente conocidos por los trabajadores, por lo cual es recomendable redactar un reglamento interno.

El primer contacto del trabajador con el reglamento interno de la empresa se debe dar en el proceso de inducción, cuya finalidad es que todo trabajador conozca cuales son las reglas de juego (los sistemas y necesidades de producción) de la empresa.

2.8.5. Evaluación cuantitativa del proceso de selección de personal

Entender cómo funciona el proceso de reclutamiento y selección dentro de su empresa es el primer paso para desarrollar nuevas técnicas de contratación. Una buena manera de medir la calidad de los métodos es a través de los indicadores de proceso selectivo, contruidos y establecidos de acuerdo a las necesidades de su equipo y de la organización en su conjunto.

Una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el siguiente cociente de selección:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos admitidos}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de



selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra.



CAPÍTULO III: Marco Referencial

3.1. IDENTIDAD

La Universidad Católica de Salta se define como una institución argentina de educación superior universitaria, de régimen privado, confesional católica, sin fines de lucro, con el más alto grado de autonomía que otorga la legislación vigente en el sistema universitario argentino.

Se sitúa en la corriente cultural occidental y cristiana, en cuyos valores se enraíza la tradición de la nacionalidad argentina. Su concepción de Dios, el hombre y el universo reflejan el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana.

Se caracteriza por sostener los principios democráticos de igualdad y libertad, el respeto por la ética, la justicia, la tolerancia, rechazando toda forma de discriminación y garantizando a sus miembros la libertad académica, los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y el bien común.

3.2. FINALIDAD

La Universidad Católica de Salta es un centro de Altos Estudios y no tiene ningún fin lucrativo. Se sitúa en la corriente cultural occidental y cristiana - en cuyos valores se enraíza la tradición de la nacionalidad argentina, su concepción de Dios, del hombre y del universo- y refleja el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana.

La Universidad se propone, como finalidades esenciales y específicas:

- a) la formación integral (humanista, democrática y cristiana): técnica, científica y profesional de sus estudiantes, mediante la docencia estrictamente universitaria, en sus modalidades presencial y no presencial, dentro del más amplio respeto a la Constitución Nacional y a las leyes dictadas en conformidad con la misma;



- b) la investigación científica y tecnológica en sus formas superiores, así como las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación (art. 28 Inc. b Ley 24.521);
- c) la docencia superior en todos los niveles y modalidades del sistema educativo (art. 4 inc. Ley);
- d) la promoción por todos los medios adecuados, del progreso comunitario en la intensificación de su cultura, extendiendo su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad, bajo el signo y la unidad integradora y de la Sabiduría Cristiana (art. 28 inc. d Ley);
- e) la articulación entre las distintas instituciones que conforman el sistema de Educación Superior (arts. 8 y 22 Ley);
- f) la vinculación internacional y la posibilidad de concretar acuerdos y convenios con otros centros universitarios del mundo (art. 63 inc. d Ley);
- g) la búsqueda de la excelencia en todas las acciones universitarias;
- h) el incremento y la diversificación de oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión con miras a una adecuación permanente;
- i) En fe de estas finalidades, la Universidad otorgará títulos y/o diplomas académicos profesionales a los estudiantes que rindan todas las pruebas de capacidad y aprovechamiento exigidas.

3.3. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Católica de Salta es una institución católica que a la luz de la fe y del servicio al hombre se dedica a la formación superior en todos los niveles, a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la creación artística y que mediante el uso de tecnología innovadora cuenta con los medios para formar personas tanto a nivel local como nacional e internacional.

Para tal fin, desarrolla una gestión sostenible de sus recursos en vistas a un crecimiento permanente. Establece como valores fundamentales el respeto



por la dignidad de la persona humana y la excelencia en todas sus acciones y es su compromiso contribuir a la solución de los problemas de las comunidades en las que se encuentra inserta y brindar las mejores posibilidades de desarrollo a todo su personal

3.4. VISIÓN

Ser una institución educativa de nivel superior reconocida a nivel regional, nacional e internacional por la calidad manifestada en el desarrollo de sus funciones sustantivas y por la puesta en práctica de los valores cristianos que sostiene desde su creación.

3.5. VALORES

Tres son los valores que han de impregnar la universidad:

1. **Dignidad:** Consideración, deferencia y atención en el trato hacia el otro, quien merece ser reconocido y estimado.
2. **Trascendencia.** Significa ir más allá de los propios límites personales, pensando en comunidad más que en un yo. Pues la persona por naturaleza es un ser social nacida para vivir en comunión con otras personas.
3. **Caridad:** Es el primero de todos los valores y el origen de los mismos, porque sin ella los demás valores quedan sin sentido, como nos dice San Pablo: “Sin amor no soy nada” (Cfr.1 Cor. 13, 1-3). La caridad que es la donación libre y gratuita de sí, tiende a la reciprocidad y tiene el poder de construir la comunidad cristiana.

3.7. RESEÑA HISTÓRICA

La Universidad Católica de Salta es una institución privada, confesional católica, que goza del mayor grado de autonomía de acuerdo a la legislación vigente.

Su creación es producto del trabajo incansable de dos visionarios: Su Excelencia Reverendísima, el primer arzobispo de Salta Monseñor Roberto José Tavella, S.S., y el Dr. Robustiano Patrón Costas, hombre de destacadísima trayectoria en la función política y empresarial, y en ésta, fundador del Ingenio y Refinería San Martín del Tabacal.

En 1958 y durante la presidencia del Dr. Arturo Frondizi, se promulga la Ley 14.557, que autorizaba la fundación de universidades privadas.

A través de su empresa, el Dr. Robustiano Patrón Costas aportó el capital necesario, contribuyendo con ciento cincuenta millones de pesos, destinados íntegramente a la creación de esta Casa de Estudios.

La Compañía de Jesús tomó en sus manos la organización y dirección académica de la nueva Universidad, estableciendo como condición para su puesta en marcha la existencia de una biblioteca de -al menos- quince mil volúmenes y un campus de cincuenta hectáreas.

Los libros fueron donados por el Dr. Juan Carlos García Santillán y la tierra por el Sr. Jaime Durán. El Arquitecto Héctor Ezcurra diseñó los planos de los edificios, donando sus honorarios a manera de contribución. La Srta. Carmen Patrón Costas donó una casa solariega, cuyo importe de venta debía ser destinado a la construcción de la Capilla y el Ing. Jorge Luis Matasi parquizó el campus, donando las plantas necesarias.

Finalmente, y mediante Decreto Arzobispal de fecha 19 de marzo de 1963, fue creada la Universidad Católica de Salta.

El 21 de mayo de 1963 murió Su Excelencia Reverendísima Monseñor Roberto José Tavella, quien durante la prolongada enfermedad que lo aquejara mantuvo como prioritario el tema de la concreción de la Universidad. Su



sucesor, Su Excelencia Reverendísima Monseñor Carlos Mariano Pérez Eslava, S.S., se abocó con igual entusiasmo a la noble causa desde el momento mismo de su asunción, el 2 de abril de 1964.

Por su parte, el 24 de septiembre de 1965, falleció el Dr. Robustiano Patrón Costas quien, antes de morir y enfermo, había confiado la tarea a su hijo, el Ing. Eduardo Patrón Costas, quien tomó como propio el proyecto y se encargó personalmente de allanar todo obstáculo para honrar y cumplir el mandato paterno.

Los estatutos fueron aprobados el 15 de junio de 1964. El 2 de septiembre de 1965, el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación concedió la licencia para usar el nombre de Universidad, mientras se gestionaba la autorización provisoria. Elegida Patrona de la Universidad la Doctora de la Iglesia Santa Teresa de Jesús, su día del Santoral fue elegido para colocar la piedra fundamental en Campo Castañares, el 15 de octubre de 1966. Desde sus comienzos, el Sr. Arzobispo de Salta en ejercicio se desempeña como Gran Canciller.

Las clases comenzaron a dictarse en marzo de 1967 en el edificio del Colegio Belgrano, cuyo Rector, Padre Ramón Urcelay, C.R.L., cedió gentilmente en préstamo las instalaciones hasta tanto se habilitarán las de Campo Castañares. El primer Rector fue el Pbro. Edward Justen, S.J., Ph.D., a quien acompañó como Vice Rector Académico el Pbro. Eduardo Martínez Márquez, S.J., quien puso énfasis en la importancia de los estudios generales que acompañaban los estudios específicos, al decir que "se trata y se pretende el desarrollo formal de las facultades humanas en su triple dimensión: de conocimiento básico, de conocimiento mental crítico y de interés especulativo humano. Los estudios generales otorgan al estudiante un enfoque estrictamente científico de sus estudios, enfoque que lo hará más apto para el ejercicio profesional, con creatividad genuina y con una visión integradora de la ciencia, del hombre, de la sociedad y del mundo, mucho más amplia que la que ha de contemplar después dentro del reducido campo de su carrera profesional."



La autorización provisoria para funcionar fue otorgada por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N°2227/68, en tanto que la autorización definitiva lo fue por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N°491/82. Quince años después y en virtud de la excelencia académica demostrada, mediante Resolución del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación N°193/88, se suprime la prueba final de capacidad profesional.

Las unidades académicas iniciales fueron la Facultad de Artes y Ciencias, Facultad de Ingeniería, Facultad de Economía y Administración y la Escuela de Servicio Social.

Los primeros edificios del Campus fueron inaugurados en el año 1969, donde se comenzó a dictar clases a partir del segundo semestre.

Desde sus inicios, la Universidad contó con el apoyo de la comunidad salteña, en la que un numeroso grupo de ciudadanos conformó la Asociación de Amigos de la Universidad Católica de Salta, apoyándola económica y mensualmente durante sus primeros años de vida.

Por su parte, la Fundación Michel Torino efectuó una importante donación con la que se construyó el Auditorium y, a su disolución, donó a la Universidad distintas propiedades.

El 25 de marzo de 1985, con la muerte de Su Excelencia Reverendísima Monseñor Carlos Mariano Pérez Eslava, asumió la Arquidiócesis de Salta Su Excelencia Reverendísima Monseñor Moisés Julio Blanchoud, quien renunció por razones de edad el 6 de agosto de 1999.

En la actualidad, se desempeña como Gran Canciller de la Universidad Católica de Salta Su Excelencia Reverendísima el Sr. Arzobispo de Salta Monseñor Mario Antonio Cagnello, quien asumió plenamente sus funciones el 6 de agosto de 1999, luego de haberse desempeñado como Arzobispo Coadjutor desde el 24 de junio de 1998 hasta la fecha de su plena asunción, convirtiéndose así en el cuarto Arzobispo, y décimo Obispo Diocesano, de la Arquidiócesis de Salta, fundada como Diócesis el 28 de marzo de 1806 por Su Santidad Pío VII mediante la bula "Regalium Principum" y elevada a Arquidiócesis por Su Santidad Pío XI el 20 de septiembre de 1934.

3.8. PLAN ESTRATÉGICO

Nuestra Universidad, abocada a su permanente actualización y modernización, busca mantenerse a la vanguardia frente a las diversas realidades en los diversos campos de actuación en los que se desenvuelve. El avance tecnológico sostenido y desafiante, advierte la necesidad de alcanzar la adaptación para no perder el hilo de las exigencias de una sociedad con estructuras complejas y requerimientos cada vez más acordes a las nuevas necesidades y expectativas.

La demanda social de educación está sufriendo transformaciones significativas frente a los desafíos profesionales que enfrentan los jóvenes que deben insertarse en la sociedad y que requieren una formación acorde a esas exigencias para poder competir en un mundo profesional de alta competencia.

En 2016 se establecieron los lineamientos estratégicos con los que se trabajaría hasta 2020 y así se hizo enmarcado en el Plan Estratégico 2016 - 2020. Hoy, luego de una rica y provechosa experiencia, y advertidos la necesidad de una revisión de aquellas acciones, presentamos una adaptación de aquel Plan Estratégico sustentado en un profuso trabajo de revisión de cada una de las acciones, el que se desarrolló a lo largo de todo un año de trabajo, convencidos de que debían ser reformuladas y replanteadas en base a la participación de toda la comunidad que conforma la Universidad Católica de Salta.

Fruto de ese trabajo, y luego de la participación en dos talleres del Consejo Ampliado en pleno, consultas a 2103 estudiantes, 413 graduados y 152 docentes, 5 reuniones de grupos focales y sendas reuniones del Gabinete de Gobierno universitario, ponemos a consideración este nuevo Plan Estratégico para el período 2020 - 2024, con la convicción de que a partir del tercer año de su implementación, será nuevamente sometido a revisión para seguir adaptando las acciones a los nuevos desafíos que se presenten.

La Universidad cuenta con tres objetivos estratégicos:



1. Formar en orden a cultivar la identidad cristiana y católica de la Universidad.
2. Acompañar pastoral y espiritualmente a la comunidad universitaria.
3. Integrar, promover e impregnar de valores humanos y cristianos la formación académica y existencial de la comunidad universitaria.

3.9. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

3.9.1. Tipo de Investigación

- Según su finalidad es básica, salvo en aquellos casos donde se aplican las variables para verificar la transformación empíricamente o en la realidad de estudio. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su amplitud, es micro sociológico. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general en un estudio de caso o universo específico donde se estudian las variables seleccionadas.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o web grafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos: observación con guía cuantificable, encuestas y entrevistas.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos. Se aplican en un tiempo determinado. No constituyen leyes universales por la variación de los contextos.



CAPÍTULO IV: Resultados Obtenidos

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información analizada a través de la observación directa, de entrevistas y documentación escrita en calidad de becaria en el Área de Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Salta, pude identificar las principales características realizadas en el Proceso de Reclutamiento y Selección.

El proceso de Selección realizado en dicha área aplica para puestos administrativos, técnicos y de mantenimiento.

El mismo es realizado por el Área de Desarrollo Humano constituido por los siguientes integrantes:

- **Lic. Silvia María Balut:** Lic. en Psicología encargada de realizar el reclutamiento y las entrevistas individuales para las búsquedas existentes.
- **Lic. Yanina Verónica Maldonado:** Lic. en Recursos Humanos encargada de las descripciones de puestos, procedimientos administrativos referidos a la búsquedas e inducciones institucionales.
- **Analista en Recursos Humanos Sofía Marocco:** Becaria del área encargada de tareas administrativas.

4.1.1. Pasos realizados por la Universidad Católica de Salta en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

La Universidad Católica de Salta cuenta con una política de Contratación y Promoción vigente desde el 1 de abril de 2017 a través de las cuales se deben gestionar las cuestiones relacionadas al proceso de selección.

La misma está constituida por dos secciones:

1. Contrataciones y promociones
2. Rotación interna y promoción



Contrataciones y promociones

Filosofía de contratación

La filosofía de contratación consiste en que las decisiones de empleo según las vacantes abiertas se cubrirán con los candidatos que mejor se adapten a los requisitos de los cargos en cuestión.

Estas decisiones deben seguir los lineamientos de las leyes Nacionales y Provinciales.

Pre selección de candidatos / postulantes

El propósito de la pre selección de candidatos es identificar a los candidatos más calificados para el puesto, posición o cargo.

Está prohibido realizar preguntas relacionadas a sexo, religión, discapacidad, origen nacional, edad, orientación sexual, orientación política, estado civil o familiar.

Cuando exista una posición abierta deberá ser apoyada de la documentación y aprobación correspondiente.

Luego se llevará a cabo la entrevista de selección llevada a cabo por un representante de Recursos Humanos. A través de la misma se determinará si el candidato está calificado para el puesto. Se debe tomar registro de la fecha de entrevista y resultado (calificado o no calificado) para obtener una base de datos y no contratar al candidato en una posición similar.

En esta etapa se deben realizar los chequeos de referencia, para comprobar la información del currículum.

Además, deben realizarse exámenes psicotécnicos y pre ocupacionales.

Entrevistas de selección – candidatos / postulantes

La Universidad considera que la entrevista como parte del proceso de selección es una oportunidad para conocer las habilidades de cada solicitante, estilo de trabajo e idoneidad para el cargo.

Consta de diferentes pasos:



- Preparación anticipada de la entrevista: se revisan las descripciones de cargos o funciones, solicitud de empleo, currículum del solicitante / postulante, entre otros.
- Se debe reunir con el supervisor directo para discutir cuestiones relacionadas a: obligaciones del cargo, equipo o compañeros de trabajos, condiciones laborales de contratación, oportunidades de progresar en el cargo, etc.
- Se elaboran las preguntas que se utilizarán en la entrevista.
- Se debe adjuntar el Formulario Entrevista Empleo (se deberá utilizar estos formularios para tomar notas – nunca escribir en la aplicación o CV del candidato).
- La entrevista es conducida en una habitación sin interrupciones.
- Durante el proceso de evaluación deben respetarse los horarios.

El proceso consta de dos entrevistas:

- Pre selección: 30 a 45 min
- Supervisor directo: 60 a 90 min

Luego de las mismas se realiza una evaluación final en donde hay dos opciones según el candidato: aceptación o rechazo.

Oferta de Trabajo

La Universidad Católica de Salta optará por formalizar ofertas de trabajo para las posiciones que considere necesarias. Las mismas deben ser por escrito.

Para todas las otras posiciones las ofertas serán en forma verbal y a través de un representante de Recursos Humanos.

Pasos

1. Finalizado el proceso de selección se deberá informar al candidato acerca de los pasos a seguir con respecto a la oferta de trabajo.
2. En caso de ser necesaria se elaborará una carta oferta escrita.
3. El único autorizado a confeccionar la carta oferta será el Departamento de Recursos Humanos, quien redactará la misma por duplicado de



acuerdo al formulario de Carta Oferta. Deberá contener la siguiente información mínima: fecha en que es emitida, persona a la que es dirigida, cargo o posición ofertada, condiciones laborales, firma del responsable de RRHH, firma del vicerrector o superior autorizado, contacto telefónico, e – mail del director den RRRH y finalmente la forma del candidato en modo de aceptación de la misma.

Rotación Interna y Promoción

La Universidad Católica de Salta promoverá a sus empleados para cubrir nuevas posiciones o posiciones ya existentes, siempre y cuando las mismas sean ventajosas tanto para el clima como para el desarrollo organizacional.

Pasos

- **Posiciones vacantes / abiertas:** Cuando se produzca la vacante de alguna posición o cargo, los empleados que hayan manifestado su deseo de cubrir la misma, serán considerados en el proceso de preselección de acuerdo a las políticas establecidas por La Universidad.
 - Se deberá completar un formulario de solicitud de transferencia.
 - Para ser considerado en la pre selección, el empleado deberá cumplir con los siguientes criterios:
 - **Posiciones / cargos administrativos, técnicos y de mantenimiento:** haber completado un mínimo de seis (6) meses en su cargo actual.
 - **Posiciones / cargos jerárquicos:** haber completado un mínimo de doce (12) meses en su cargo actual.
 - Tanto los actuales supervisores directos como la Dirección de Recursos Humanos serán responsables de la aprobación de la solicitud de transferencia.
 - En caso de ser autorizado deberá completar la solicitud de empleo.
 - De hacerse efectiva la transferencia y producirse la incorporación, el empleado ingresará en un periodo de prueba e introductorio de noventa (90) días.



- **Traslados solicitados por el empleado:** el responsable de decidir sobre la posibilidad de un traslado que haya solicitado un empleado es la Universidad, quien considerará el beneficio tanto colectivo como individual.
 - Presentar nota escrita por duplicado a supervisor directo donde manifiesta su voluntad de traslado.
 - Especificar los motivos por los que solicita el traslado o transferencia de área / sector / departamento / etc.
 - Dejar constancia en dicha nota de que entiende que la solicitud no implica la obligación de la Universidad a acceder a su pedido.

Los elementos que son realizados en el día a día y que no se ven reflejados en las políticas son: entrevistas con el responsable/ jefe solicitante de la vacante.

- **Traslados dispuestos por la Universidad:** La universidad podrá modificar el cuadro de cargos / organigrama, cuando lo considere necesario y útil a los fines que persigue la institución.

Podrá disponer del traslado de sus empleados verificando que no se incumplan los límites que fija la LCT.

A través de la observación y la participación en el proceso de selección es posible identificar determinados pasos en dicho proceso, diferentes a la hora de ser llevados a la práctica con las políticas de contratación y promoción.

Los siguientes son:

Detección de la necesidad de realizar el proceso de selección de personal: Es la primera instancia a la que se recurre para iniciar el proceso de selección de personal. En este caso el responsable de determinada área informa la necesidad de cubrir determinada vacante en un área dentro de la Universidad.

Las vacantes surgen por diversos motivos:

- Por rotación de personal



- Por ascensos y promociones
- Por rotaciones internas dentro de la organización
- Por la creación de nuevos puestos de trabajo
- Entre otros

Luego de la detección de la necesidad de cubrir un cargo se procede a realizar el análisis y descripción de cargos:

El proceso investigativo del análisis de cargo es directo, los jefes/as son los encargados de describir las principales tareas, procesos, operaciones, exigencias y competencias del mismo a través de una guía proporcionada por el área de RRHH.

Se puede observar que la mayoría de los cargos no posee descripción de cargo, sin embargo, se está exigiendo su incorporación en los nuevos puestos.

El siguiente paso a realizarse es el *Proceso de Reclutamiento*:

El reclutamiento se define como el conjunto de estrategias y acciones desplegadas por la organización para atraer a los candidatos con las cualidades necesarias para integrarse a la organización.

En el caso del Área de Desarrollo Humano al detectar una necesidad de cubrir una vacante tiene en cuenta las tres fuentes de reclutamiento:

- **Interno:** al haber determinada vacante se analiza cuales trabajadores pueden ser promovidos o transferidos. Ya sea a través de un movimiento vertical u horizontal dentro de la estructura organizacional.
- **Externo:** se basa en la búsqueda de candidatos en el exterior de la organización, atraídos mediante los diferentes medios de reclutamiento.
- **Mixto:** utiliza eventualmente un enfoque híbrido. Ya que al hacer reclutamiento interno buscan cubrir la vacante en el exterior de la organización.

Un elemento muy utilizado además de las tres fuentes de reclutamiento es el “Job Posting”, que es una estrategia a través de la cual la Universidad



comunica de manera interna mediante la “intranet” la vacante disponible, a la espera de que los trabajadores que se encuentren interesados se postulen.

Los principales medios utilizados para las convocatorias son: redes sociales, intranet y la propia universidad a través de su bolsa de trabajo.

La siguiente etapa la constituye el *proceso de selección* en sí mismo:

Una vez decidida la fuente de reclutamiento se pueden seguir diferentes caminos:

Cuando la búsqueda es **Interna**:

Si la búsqueda es interna y se busca una promoción o traslado del trabajador se procede con la propuesta económica, el traslado y el pedido de la documentación pertinente.

En este caso, de quedar una vacante pendiente se procederá como se mencionó anteriormente a realizar el reclutamiento externo. Se evalúa al candidato a través de su CV y de entrevistas.

Cuando la búsqueda se realiza mediante **Job Posting**:

Si la búsqueda se realiza mediante Job Posting tan solo se realiza una entrevista por el responsable o supervisor directo que solicita la vacante, también con una duración aproximada de 30 minutos. En estos casos, luego de la entrevista, se selecciona al candidato que se considere apto para el puesto y se comienzan los procesos administrativos para su traslado.

Cuando la búsqueda es **Externa**:

Si se realiza reclutamiento externo se llevan a cabo dos entrevistas: una por el área de RR. HH y otra por el responsable o supervisor directo que solicita la vacante, ambas con una duración aproximada de 30 minutos, para evaluar los principales requerimientos solicitados.

Luego, procederá a realizar los exámenes psicotécnicos. Una vez obtenidos los resultados se tomará la decisión de selección.

Una vez tomada la decisión de selección se realiza la propuesta económica para su consecuente incorporación.



Si la misma es aceptada se coordina con los responsables o supervisores del área el ingreso y se cita a la persona para que realice su inducción:

- Institucional: a cargo de Recursos Humanos, en la cual se le presenta al nuevo colaborador a la organización y sus características principales. Se les entrega además un reglamento interno de la institución.
- Al puesto: a cargo del jefe directo donde se explican las principales tareas y responsabilidades al colaborador.

La oferta se plasma por escrito a través de la “Carta de Oferta Laboral” y un contrato que el ingresante debe firmar. En la mayoría de los casos los contratos tienen una duración de 6 meses.

Junto con la carta oferta laboral se les entrega un listado con una serie de documentación requerida:

- Currículum vitae
- Documento Nacional de identidad (D.N.I)
- Constancia de opción de monotributo
- Copia de CBU para acreditación de honorarios
- Títulos: secundario – terciario – universitario (fotocopia/s autenticada/as del/los título/s)
- Formulario DJ Domicilio

En primera instancia la mayoría de los candidatos ingresan en calidad de “contratados” inscribiéndose como monotributistas y una vez pasado un determinado periodo, establecido por los responsables se pasa al trabajador a planta permanente con alta en AFIP.

Existen casos en los que el colaborador ingresa directamente a planta permanente. En estos casos se realiza la inducción, carta oferta y se les solicita la siguiente documentación:

- Currículum Vitae
- Documento Nacional de identidad (D.N.I)



- Constancia de Código Único de Identificación Laboral (C.U.I.L)
- Constancia de CBU para acreditación de haberes
- Títulos: secundario – terciarios – universitario (fotocopia/s autenticada/as del/los título/s)

Se pide que se complete en la Universidad:

- Formulario DJ Domicilio
- Declaración de horarios
- Seguro colectivo de vida obligatorio
- AFIP – Impuesto a las ganancias

Una vez entregada toda la documentación, se confecciona el legajo del colaborador para ser archivado.

Mediante la realización de entrevistas a los miembros del Área de Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Salta, pude conocer cuáles son las diferentes perspectivas en el proceso en cuestión.

Ambas integrantes coinciden en que el análisis y la confección de un descriptivo de puesto son esenciales para poder tener éxito en las búsquedas.

Además, se destaca la importancia y prioridad de las búsquedas internas para promover a los colaboradores y además ahorrar costos dentro de la institución.

Otros aspectos tratados se relacionan con la dificultad de encontrar perfiles tecnológicos, el tiempo estimado para realizar una búsqueda y la importancia de una inducción para finalizar el proceso.



CAPÍTULO V: Conclusiones y Aportes personales

4.2. Conclusiones

Como consecuencia de lo expuesto, a través del análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección realizado en el Área de Desarrollo Humano en la Universidad Católica de Salta y en contraste con los requerimientos del proceso desarrollado en el marco teórico, podemos concluir que el dicho proceso se ajusta a lo establecido en los aspectos teóricos.

Las etapas mencionadas con anterioridad son cumplidas, se pueden ver variaciones propias de la práctica, pero la esencia y las bases troncales dentro del proceso se pueden ver reflejadas en el día a día de su desarrollo.

Sin embargo, sería importante, tener en cuenta las políticas escritas relativas a la Contratación y Promoción. Es de suma importancia revisarlas periódicamente con el objetivo de ajustarlas o modificarlas según la situación actual.

Como futura profesional en el área de los Recursos Humanos, es de mi interés realizar propuestas, para mejorar y efectivizar el proceso en cuestión. Las mismas son:

Propuesta N° 1: Entrevistas Grupales

Objetivo: Agilizar el proceso de reclutamiento y selección en los puestos masivos.

Es una herramienta muy útil para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos en un ambiente en donde se desenvuelven interactuando con otras personas. Es un método empleado para ahorrar tiempo y así conocer a mayor cantidad de candidatos.

Sería muy interesante tener en cuenta el concepto de “Assessment Center” que hace referencia a un tipo de entrevista grupal en donde se evalúa a los candidatos a través de diferentes técnicas. Por ejemplo: casos prácticos, role playing, debates, entre otros.



En el caso de la Universidad, lo aplicaría para puestos destinados a Asesores Comerciales, ya que es una vacante muy requerida, es decir, una posición que debe cubrirse en múltiples ocasiones durante el año.

Propuesta N° 2: Agenda virtual Trello

Objetivo: Organizar las tareas desarrolladas en el Área de Desarrollo Humano.

Es una aplicación de gestión de proyectos muy utilizada a nivel profesional. Está basada en el método Kanban y sirve para gestionar tareas permitiendo organizar el trabajo en grupo de forma colaborativa mediante tableros virtuales compuestos de listas de tareas en forma de columnas.

Con ella se intenta mejorar las rutinas de trabajo de un equipo generando prioridades, tiempos, avisos y otras opciones perfectas para organizar un proyecto.

Se basa en el método Kanban dónde se utilizan tres tipos de tareas a cumplir:

- “To do”: Por hacer
- “Doing”: Haciéndose
- “Done”: Hecho

La aplicaría para organizar las tareas del día a día como:

- Entrevistas: es muy útil para que todos los miembros del equipo estén informados acerca del estado de las búsquedas activas, horarios y fechas de entrevistas.
- Pedido de documentación: es importante tener un registro escrito de las personas que entregan la documentación solicitada con el fin de que todos los miembros del equipo sepan en qué situación se encuentra cada persona.
- Inducciones: plasmar en un tablero los nuevos ingresos con fecha y hora sería muy práctico para que fácilmente a través del acceso del tablero se puedan ver la cantidad colaboradores que comienzan a trabajar mensualmente.

- Entre otras.

Con esta herramienta se puede organizar las tareas de una manera flexible y versátil. Podría ser aplicado a cualquier tarea por hacer dentro del proceso mencionado.

Propuesta N° 3: Sistema de medición cuantitativo (KPI)

Objetivo: Medir cuantitativamente los procesos de selección llevados a cabo en la Universidad Católica de Salta

Los KPI (Key Performance Indicator) o indicadores de gestión son un instrumento clave para medir el rendimiento.

A través de su implementación se puede evaluar el proceso desde una perspectiva cuantitativa, que permite medir la eficacia del proceso de contratación y del equipo que lo lleva a cabo.

Identificar las métricas de reclutamiento y selección de personal es clave para medir el éxito del proceso de contratación, es una guía que permite mejorar y optimizar procesos internos.

Propongo así, los siguientes indicadores:

- **Cociente de selección:** Es la relación existente entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente disminuye aumenta la eficiencia en el proceso. Su fórmula entonces, sería la siguiente:

$$\frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

- **Tiempo de contratación:** Hace referencia al tiempo que se necesita para pre seleccionar, entrevistar y contratar a un nuevo empleado. Se extiende desde que el aspirante aplica hasta que recibe la oferta de contratación. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Fecha de contratación} - \text{Fecha de aplicación}$$



- **Tasas de vacantes cubiertas internamente:** permite conocer qué porcentaje de vacantes son cubiertas con personas que forman parte de la organización, lo cual muestra en qué medida se ofrecen oportunidades de desarrollo a los colaboradores. Su fórmula es:

Cantidad de vacantes cubiertas con trabajos propios / total de vacantes cubiertas x 100

Propuesta N° 4: Sistematizar el Proceso de Selección de Personal

Resulta de suma importancia llevar un registro de todas las búsquedas realizadas en la Universidad. Para ello sería interesante la elaboración de una matriz en la que se deberá registrar las mismas. Se propone la siguiente:

- N° de búsqueda en el año
- Tipo de búsqueda: interna o externa
- Puesto
- Dirección a la que pertenece
- Cantidad de personas que ingresaron
- Total de búsquedas en el año

Gráficamente:

N° de búsqueda	Tipo	Puesto	Dirección	Cantidad de ingresantes
Total				

Con acciones simples como las propuestas mencionadas anteriormente se mejoraría la gestión del proceso de selección de personal. Lo que permitirá agilizar muchas operaciones que deben realizarse en el mismo.

Tanto el objetivo general como los objetivos específicos fueron cumplidos. En base al trabajo llevado a cabo como becaria del área, las entrevistas realizadas y el análisis de la información escrita, es posible



comprender como es implementado el proceso de selección de personal. A su vez, vincularlo con la teoría, para así proponer acciones de mejora con el propósito de efectivizarlo.

En base al tiempo compartido, como futura profesional en el área de Recursos Humanos, me encuentro muy agradecida por la oportunidad brindada en el Área de Desarrollo Humano. El poder realizar mi trabajo final de graduación en esta institución y al mismo tiempo trabajar en la misma me produce un enriquecimiento personal y laboral. Este primer paso en el mundo del trabajo me facilitó la aplicación de los contenidos técnicos y su implementación práctica.



4.3. Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2016). *Selección por competencias*. Editorial Granica.
- Alles, Martha Alicia (2010). *Elija al mejor, como entrevistar por competencias*. Editorial Granica.
- Alles, Martha Alicia (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial Granica
- Alles, Martha Alicia (1998). *Empleo. El proceso de selección*. Editorial Granica.
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- De Ansorena Cao, Álvaro (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Editorial Paidós.
- Orozco Néstor R. y Scopetta Miguel A. (2007). *Administración y liquidación de sueldos y jornales. Aspectos laborales, previsionales e impositivos*. Editorial Aplicación Tributaria.
- Vega y Figueroa González (2013). *Reclutamiento, selección y promoción de personal*. Universidad de Cervantes, Módulo de formación de Maestría.



4.4. Webgrafía

Reseña Histórica: Promotores, Benefactores y Cancilleres. Ucasal.edu.ar.
<http://www.ucasal.edu.ar/institucional-historia>

Plan Estratégico Universidad Católica de Salta 2020 – 2024. Ucasal.edu.ar
https://www.ucasal.edu.ar/contenido/2020/plan/PLAN_ESTRATEGICO_2020-2024.pdf

Plan estratégico Universidad Católica de Salta (2016 – 2020). Ucasal.edu.ar.
<https://www.ucasal.edu.ar/contenido/2017/plan/PLAN%20ESTRATEGICO.pdf>

Infórmate cuáles son y para qué sirven los exámenes médicos (17 de marzo de 2016). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/informate-cuales-son-y-para-que-sirven-los-examenes-medicos>

Autopostulación Laboral (Job Posting). Bconocimientomedirh.com.
<https://bconocimientoamedirh.com.mx/glosario/item/autopostulacion-laboral-job-posting>



4.5. Anexos

4.5.1. Entrevista N° 1

Día: lunes 25 de octubre de 2021

Entrevistada: Lic. Yanina Verónica Maldonado

1. ¿Qué tan importante son las descripciones de puesto a la hora de realizar una búsqueda?

¡Son muy importantes! Es un documento en el que se especifican los objetivos y las funciones que conforman un puesto y que lo hacen diferente de otros dentro de la organización. Específicamente se detalla lo que debe hacer el ocupante del puesto, cómo lo hace y para qué lo hace.

2. ¿Cuáles son los principales aspectos que se tienen en cuenta a la hora de determinar si una búsqueda se realiza de forma interna o externa?

En prioridad siempre la mejor opción para iniciar una búsqueda es Interna; esto favorece al empleado como a la institución. El candidato ya conoce las reglas de negocio, por lo que se pone productivo en el puesto más rápido, se genera promoción en el empleado, ahorro de tiempo y dinero para la institución, entre otras.

3. ¿Cuál es el tiempo estimado en el que se realiza un proceso de selección?

Esto varía en función si la búsqueda es interna o externa; pero tomando parámetros generales 3 semanas.

4. ¿Cuáles son los perfiles más difíciles de encontrar?



Hoy después de la Pandemia, los más difíciles son los perfiles informáticos; son perfiles muy técnicos y costosos.

5. Luego de que el candidato es seleccionado, ¿Cuáles consideras que son los pasos más importantes a seguir para su incorporación?

En primera instancia un muy buen proceso de inducción, le permitirá al nuevo empleado tener más claro las normas y a cultura interna de la institución. Y como segunda instancia, una correcta inducción al puesto.



4.5.2. Entrevista N° 2

Día: lunes 25 de octubre de 2021

Entrevistada: Lic. Silvia María Balut

1. Al planificar una búsqueda, ¿se tiene en cuenta la realización de una descripción de puestos?

Siempre, es fundamental la descripción de puesto para una búsqueda exitosa.

2. ¿Cuáles son las principales herramientas utilizadas para evaluar a un candidato en un proceso selección?

Entrevista en sus diferentes tipos (individuales, técnicas propias del puesto), de acuerdo a la búsqueda y el examen psicotécnico.

3. ¿Cuál es el tiempo estimado en el que se realiza un proceso de selección?

Es difícil establecer un tiempo estimado porque depende de algunos factores que entran en juego, pero podríamos establecer unas tres semanas en general.

4. ¿Cuáles son los perfiles más difíciles de encontrar?

Los perfiles que considero que son más difíciles de encontrar son los que se encuentran relacionados con puestos informáticos y de Ciencias De la Educación.



5. ¿Cuáles son los principales aspectos evaluados en un candidato a la hora de realizar una entrevista?

Lo gestual, lo verbal, lo que dice y como lo dice. La forma en que se relaciona y su actitud. Siempre teniendo en cuenta que la evaluación comienza en el primer llamado telefónico.