



## Facultad de Economía y Administración

### LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS CON ORIENTACION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la  
Licenciatura en Recursos Humanos, de la UCASAL, debido a la  
exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en  
la ciudad de Salta.”*

### TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**Autora: Díaz Marines del Valle**

**Salta - Argentina**

**Año 2019**

## **PÁGINA DE APROBACIÓN**

Tesis Aprobada con: ..... (.....)

Fecha: .....

### **Miembros del Jurado:**

**NOMBRES Y APELLIDOS**

**FIRMA**

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... |
| ..... | ..... | ..... |

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**

### **Canciller:**

Su Excelencia Reverendísima  
Monseñor Mario Antonio Cagnello  
Arzobispo de Salta

### **Rector:**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vice-rectora Académica:**

Mg. Constanza Diedrich

### **Vice-rector Administrativo:**

Dr. Diario Eugenio Arias

### **Vicerrector de Formación:**

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo-Gallardo

### **Vicerrector de Investigación y Desarrollo**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Secretaría General:**

Lic. Silvia Álvarez

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración:**

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

### **Jefa de la Carrera de Recursos Humanos:**

Lic. María Soledad Perevicins

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar, quiero agradecer a Familia, porque sin ellos no hubiera sido posible lograr este objetivo, a mis padres, Antonio e Inés, a mi abuela Zulema, a mis hermanos, Alejandro y Guillermo, a mis sobrinos, David y Guillermina y a mi cuñada Soledad, por haberme brindado todo su amor, contención y los recursos necesarios para que Hoy pueda cumplir mi mayor sueño. Gracias Familia por siempre creer en Mi e impulsarme a crecer.*

*A la profesora, Dolores Uriburu, quien me acompañó en este trayecto, orientándome con sus correcciones y recomendaciones cada vez que me encontraba frente a dificultades.*

*A Gilda Marañon, por haberme ayudado, a pesar de sus responsabilidades, se tomó un tiempo, proporcionándome los datos necesarios para llevar a cabo el trabajo de campo de esta investigación.*

*A mi mejor amiga Cecilia por estar presente en cada obstáculo alentándome siempre con las palabras oportunas y festejando mis logros. Gracias por ser incondicional.*

*A mi amiga Gimena con quien compartí este hermoso recorrido, gracias por motivarme y apoyarme en cada circunstancia.*

*A mis amigos Edu, Eze, Jose, Fer, Flor, Barbi, Valen, Cami, Xime y Guada por estar presente durante todo este tiempo brindándome su ayuda, cariño y paciencia.*

*A mis compañeros con quienes compartí mis años de carrera y de alguna manera compartieron sus aportes e ideas para que pueda realizar este trabajo.*

*A todos los jóvenes egresados de la Lic. en Recursos Humanos y al Lic. Guillermo Zelaya, por tomarse un momento para contestar mis preguntas permitiéndome alcanzar los objetivos de esta investigación y beneficiar a futuros egresados.*

*A todos los profesores que durante el transcurso de la carrera me dejaron diferentes aprendizajes.*

*A Soledad Perevincis, jefa de carrera, por brindarme su ayuda con este trabajo de investigación.*

*Finalmente, gracias Dios y universo por todas las oportunidades brindadas.*

***“La dificultad de la inserción  
laboral de los egresados de la  
Licenciatura en Recursos Humanos,  
de la UCASAL, debido a la  
exigencia de experiencia previa en  
el proceso de contratación en la  
ciudad de Salta.”***

## **INDICE**

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCION .....</b>                                                                    | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                               | <b>10</b> |
| <b>1.1 TEMA INVESTIGADO .....</b>                                                            | <b>11</b> |
| <b>1.2 FUNDAMENTACIÓN .....</b>                                                              | <b>11</b> |
| <b>1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                                                  | <b>12</b> |
| 1.3.1 Planteamiento del Problema .....                                                       | 12        |
| 1.3.2 Sistematización del problema .....                                                     | 12        |
| 1.3.3 Formulación del problema .....                                                         | 12        |
| <b>1.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>                                          | <b>13</b> |
| <b>1.5 ANTECEDENTES.....</b>                                                                 | <b>13</b> |
| <b>1.6 OBJETIVO GENERAL .....</b>                                                            | <b>14</b> |
| <b>1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>                                                       | <b>14</b> |
| <b>1.8 MARCO CONCEPTUAL .....</b>                                                            | <b>14</b> |
| <b>1.9 HIPÓTESIS.....</b>                                                                    | <b>15</b> |
| 1.9.1 Clasificación de la hipótesis.....                                                     | 15        |
| <b>1.10 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....</b>                                                | <b>15</b> |
| 1.10.1 Operacionalización conceptual de las variables .....                                  | 15        |
| 1.10.2 Operacionalización empírica de las variables .....                                    | 16        |
| <b>1.11 UNIVERSO.....</b>                                                                    | <b>17</b> |
| <b>1.12 MUESTRA .....</b>                                                                    | <b>17</b> |
| <b>1.13 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>                                                      | <b>17</b> |
| <b>1.14 TIPO DE DISEÑO .....</b>                                                             | <b>18</b> |
| <b>1.15 FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>                    | <b>18</b> |
| • Fuentes secundarias:.....                                                                  | 18        |
| • Fuentes primarias:.....                                                                    | 19        |
| ➤ Técnicas de recolección de datos:.....                                                     | 19        |
| <b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>                                                      | <b>21</b> |
| <b>2.1 ETAPA PREPARATORIA.....</b>                                                           | <b>22</b> |
| 2.1.1 Elaboración del análisis y descripción de puestos .....                                | 22        |
| 2.1.2 Elaboración de las especificaciones del cargo .....                                    | 23        |
| 2.1.3 Elaboración de los perfiles competencias .....                                         | 24        |
| 2.1.4 Validación de los criterios de selección y las técnicas e instrumentos a emplear ..... | 24        |
| <b>2.2 ETAPA DE RECLUTAMIENTO .....</b>                                                      | <b>25</b> |
| 2.2.1 Tipos de Reclutamiento.....                                                            | 25        |
| 2.2.2 Tabla de Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo. ....              | 26        |
| 2.2.3 Fuentes de Reclutamiento .....                                                         | 26        |
| 2.2.4 Medios para la realización de la convocatoria .....                                    | 27        |
| <b>2.3 ETAPA DE SELECCIÓN .....</b>                                                          | <b>28</b> |
| 2.3.1 Pasos a seguir en la implementación de un sistema de selección.....                    | 29        |
| 2.3.2 Herramientas de Evaluación a Candidatos .....                                          | 30        |

|                                                                                                                 |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 2.3.3 Entrevista de Selección .....                                                                             | 33             |
| 2.3.4 Etapas en la entrevista de selección .....                                                                | 34             |
| • Preparación de la entrevista .....                                                                            | 34             |
| • Ambiente .....                                                                                                | 34             |
| • Desarrollo de la entrevista .....                                                                             | 35             |
| • Conclusión y Cierre de la Entrevista .....                                                                    | 35             |
| • Redacción .....                                                                                               | 36             |
| 2.3.5 Tipos de preguntas para la entrevista .....                                                               | 36             |
| 2.3.6 Tipos de entrevistas .....                                                                                | 38             |
| 2.3.7 Estrategias frente a situaciones especiales .....                                                         | 40             |
| 2.3.8 El rol del entrevistador .....                                                                            | 42             |
| 2.3.9 Errores que se deben evitar .....                                                                         | 42             |
| 2.3.10 Exámenes o pruebas dentro del proceso de selección .....                                                 | 43             |
| • Assesment Center .....                                                                                        | 43             |
| • Evaluación médica .....                                                                                       | 44             |
| • Evaluación Psicolaboral .....                                                                                 | 44             |
| • Prueba de conocimiento o habilidades específicas .....                                                        | 45             |
| • Star .....                                                                                                    | 46             |
| • Simulaciones .....                                                                                            | 46             |
| 2.3.11 Comparación de los candidatos .....                                                                      | 46             |
| 2.3.12 Comparación de candidatos aplicando una técnica cuantitativa .....                                       | 47             |
| 2.3.13 Armado de la carpeta de finalistas .....                                                                 | 48             |
| 2.3.14 Diferencia entre el reclutamiento y la selección .....                                                   | 49             |
| <b>2.4 ETAPA POST DECISIÓN DE LA SELECCIÓN .....</b>                                                            | <b>50</b>      |
| 2.4.1 Beneficios de los programas de inducción .....                                                            | 50             |
| 2.4.2 Programas de inducción .....                                                                              | 51             |
| 2.4.3 Socialización .....                                                                                       | 52             |
| 2.4.4 Elementos fundamentales .....                                                                             | 53             |
| • Comunicación de la Decisión .....                                                                             | 53             |
| • Preparación del Pre Empleo .....                                                                              | 53             |
| • Acogida a la organización .....                                                                               | 54             |
| • Periodo de Prueba .....                                                                                       | 54             |
| • Seguimiento .....                                                                                             | 55             |
| <b>2.5 LOS MILLENNIALS O GENERACIÓN Y .....</b>                                                                 | <b>55</b>      |
| 2.5.1 Características Positivas de la Generación .....                                                          | 56             |
| 2.5.2 Características negativas de la Generación .....                                                          | 56             |
| 2.5.3 Los Millennials en el Trabajo .....                                                                       | 56             |
| <b>2.6 LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES EGRESADOS EN ARGENTINA .....</b>                                     | <b>58</b>      |
| 2.6.1 Empleo y desempleo de jóvenes universitarios en argentina .....                                           | 59             |
| 2.6.2 Las variables de selección en personal recién graduado .....                                              | 61             |
| 2.6.3 La transición entre la finalización de la carrera universitaria y la inserción laboral ...                | 63             |
| 2.6.4 Recursos Humanos con o sin experiencia laboral .....                                                      | 64             |
| 2.6.5 ¿Está la experiencia profesional sobrevalorada? .....                                                     | 65             |
| 2.6.6 La crisis del recién graduado .....                                                                       | 66             |
| 2.6.7 La demanda laboral de egresados universitarios en la Lic. de Recursos Humanos en la ciudad de Salta ..... | 66_Toc19641427 |
| <b>CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....</b>                                                    | <b>68</b>      |
| <b>3.1 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA .....</b>                                                                  | <b>69</b>      |
| 3.1.1 Misión y Visión .....                                                                                     | 70             |
| • Misión .....                                                                                                  | 70             |
| • Visión .....                                                                                                  | 71             |
| 3.1.2 Finalidades .....                                                                                         | 71             |

|                                                                                     |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 3.1.3 Reseña histórica.....                                                         | 72                     |
| 3.1.4 Reseña del Escudo Institucional.....                                          | 74                     |
| 3.1.5 Autoridades de la UCASAL .....                                                | 75                     |
| 3.1.6 El Campus .....                                                               | 75                     |
| 3.1.7 Sistema de Educación a Distancia - SEAD.....                                  | 76                     |
| • Historia .....                                                                    | 76                     |
| • Estudios a Distancia.....                                                         | 77                     |
| • Sedes de la UCASAL en Argentina .....                                             | 78                     |
| <b>CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO.....</b>                                           | <b>79</b>              |
| <b>PARTE 1: ENCUESTAS.....</b>                                                      | <b>80</b>              |
| ¿A cuál rango etario pertenece?.....                                                | 81                     |
| ¿Cuándo Ud. estudiaba también trabajaba? .....                                      | 82                     |
| ¿Estaba relacionado a su carrera? .....                                             | 82                     |
| ¿Cuántos años trabajo desempeñando tareas de Recursos Humanos?.....                 | 82                     |
| Actualmente ¿Se encuentra desempeñando su profesión?.....                           | 83_Toc19641449         |
| ¿En qué puestos de trabajo está desempeñándose? .....                               | 84                     |
| ¿Cuánto tiempo le llevo conseguir un empleo vinculado a su profesión? .....         | 85                     |
| ¿Qué hizo durante el periodo de inactividad? .....                                  | 86                     |
| ¿Se postuló a puesto no relacionados con su profesion? .....                        | 86                     |
| ¿Cuáles? .....                                                                      | 87                     |
| ¿A cuántas entrevistas de trabajo concurrió hasta que consiguió un empleo? .....    | 88                     |
| ¿Para qué tipo de empresas se postulaba? .....                                      | 88                     |
| ¿En cuántas ocasiones paso la primera entrevista? .....                             | 88                     |
| ¿Quedo en ese puesto? .....                                                         | 89                     |
| En caso de no haber quedado. ¿Por qué considera que fue? .....                      | 89                     |
| En caso de ser así y no haber quedado ¿Por qué considera que fue? .....             | 89                     |
| <b>PARTE 2: ENTREVISTA.....</b>                                                     | <b>92</b>              |
| Modelo de Entrevista .....                                                          | 92                     |
| A continuación, se detalla el modelo de la entrevista:.....                         | 92                     |
| Trabajo Final de Graduación: Modelo de Entrevista .....                             | 92                     |
| Informe de la entrevista.....                                                       | 93                     |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                              | <b>96</b>              |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                                         | <b>100</b>             |
| Para los Jóvenes.....                                                               | 100                    |
| Para la UCASAL.....                                                                 | 101                    |
| Para las empresas .....                                                             | 102                    |
| <b>BIBLIOGRAFIA (Sistema APA).....</b>                                              | <b>103</b>             |
| <b>WEBGRAFIA .....</b>                                                              | <b>103_Toc19641473</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                 | <b>105</b>             |
| Encuesta a los Jóvenes Egresados de la Lic. en Recursos Humanos, de la UCASAL. .... | 106                    |
| Entrevista al Lic. en Recursos Humanos.....                                         | 109                    |
| Anuncios de CompuTrabajo .....                                                      | 111                    |
| .....                                                                               | <b>111</b>             |

## **INTRODUCCION**

La presente investigación ha sido desarrollada durante los primeros meses del año 2019, la cual surge debido a la observación de diferentes anuncios para puestos en Recursos Humanos solicitados por las empresas de la ciudad de Salta, donde, en su gran mayoría, se destaca el requerimiento de experiencia laboral previa para desempeñar los mismos. Por lo tanto, se buscó determinar si la experiencia laboral exigida genera exclusión para los jóvenes egresados de la Lic. en Recursos Humanos, del periodo 2017-2018, de la UCASAL.

Para profundizar dicha investigación se tuvieron en cuenta distintas fuentes teóricas, utilizando bibliografía de autores especialistas en los temas tratados, como también, noticias, artículos y distintas investigaciones realizadas que se han plasmado en el marco teórico.

Por otro lado, se realizó un estudio de campo utilizando diversas técnicas de recolección de datos. Sin embargo, debido a inconvenientes presentados, se logró trabajar con una muestra del 63% del total de los graduados del periodo 2017-2018, por lo que se considera una muestra representativa.

Confianto plenamente en que pueda ser útil tanto para los futuros egresados de la Lic. en Recursos Humanos, como también para la UCASAL y las empresas salteñas es que se elabora el presente trabajo de investigación.

The logo of UCASAL is a shield-shaped emblem. At the top, a grey banner contains the Latin phrase "NIHIL INTENTATUM" in white capital letters. Below this, the shield is divided into four quadrants. The top-left quadrant is red and contains a white circle with a red cross and the letters "IHS" below it. The top-right quadrant is blue and contains a white star. The bottom-left quadrant is red and contains a white star. The bottom-right quadrant is blue and contains a white building. At the bottom of the shield, the word "UCASAL" is written in large, grey, serif capital letters.

# **CAPÍTULO I:** *ASPECTOS METODOLÓGICOS*

## **1.1 TEMA INVESTIGADO**

***La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en Recursos Humanos, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.***

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN**

Actualmente, es común que a los jóvenes egresados les resulte un desafío conseguir un empleo vinculado a su profesión. Por lo general, muchos de los anuncios publicados en la provincia de Salta, tienen como requisito excluyente entre dos o tres años de experiencia para puestos específicos de Recursos Humanos, lo cual excluye a gran parte de jóvenes recién egresados “sin experiencia” de los procesos de selección.

La dificultad en encontrar un empleo, posterior al egreso universitario, lleva a los jóvenes a experimentar diferentes sensaciones y sentimientos, generando en algunos casos, desmotivación al no conseguir aquella oportunidad que les permita demostrar sus habilidades, competencias y conocimientos.

Las empresas suelen tener una concepción errónea ven a los jóvenes como un gasto, puesto que deben invertir tiempo y dinero en formarlos profesionalmente. Dejando de lado los múltiples beneficios que posee contratar a jóvenes profesionales “sin experiencia laboral”, entre ellos, la oportunidad de convertirlos en una ventaja competitiva que les genere valor a largo plazo.

El tema de este trabajo de investigación fue elegido para brindar herramientas y conocimientos necesarios a los futuros profesionales de la Lic. en Recursos Humanos, de la UCASAL, con el objetivo de hacer más agradable la búsqueda del primer empleo.

## **1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 Planteamiento del Problema**

Las dificultades que afrontan los jóvenes egresados de la Lic. en Recursos Humanos, de la UCASAL, al momento de insertarse en el mercado laboral, debido a la exigencia de experiencia previa que solicitan las empresas en el proceso de contratación.

### **1.3.2 Sistematización del problema**

- ¿Qué es la inserción laboral?
- ¿Cuáles son las características generacionales de los egresados?
- ¿Con que frecuencia seleccionan a jóvenes egresados de Recursos Humanos?
- ¿Qué influencia tiene la experiencia para acceder a un puesto de trabajo?
- ¿Cuál es la posibilidad de que un egresado de RRHH sin experiencia, pueda acceder a un puesto de trabajo?
- ¿Por qué las empresas consideran como requisito excluyente poseer experiencia laboral?

### **1.3.3 Formulación del problema**

¿Cómo influye la exigencia de la experiencia previa en la inserción laboral de los egresados de RRHH?

## **1.4 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El análisis de investigación está centrado sobre los jóvenes egresados de la Lic. En Recursos Humanos, de la UCASAL, que por diversos motivos no cuentan con el requisito de experiencia previa, que exigen las empresas de la ciudad de Salta.

## **1.5 ANTECEDENTES**

Ubicación: Biblioteca UCASAL.

Autor: CAMPONOVO, Miguel Ramiro.

Título: La iniciación laboral de los jóvenes profesionales.

Carrera: Lic. En Recursos Humanos con orientación al desarrollo organizacional.

Fecha: 2009

Ubicación: Biblioteca UCASAL.

Autor: SARMIENTO, Valeria Luz.

Título: La experiencia previa y la dificultad de inserción laboral de jóvenes.

Carrera: Lic. En Recursos Humanos con orientación al desarrollo organizacional.

Fecha: 2011

Ubicación: Biblioteca UCASAL.

Autor: NIEVA, Mariano Gastón.

Título: El Marketing Personal para la inserción laboral de jóvenes profesionales.

Carrera: Lic. En Recursos Humanos con orientación al desarrollo organizacional.

Fecha: 2015

## **1.6 OBJETIVO GENERAL**

***Indagar cual es el impacto del requisito de experiencia previa en la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en Recursos Humanos, de la UCASAL, en la ciudad de Salta.***

## **1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la cantidad de egresados de la Licenciatura en RRHH, de la UCASAL, que se encuentran trabajando en relación a su carrera.
- Investigar si es un requisito básico poseer experiencia previa en el proceso de contratación.
- Identificar las alternativas de puestos, que pueden desempeñar los egresados de la Licenciatura en RRHH, de la UCASAL, si no poseen experiencia previa.

## **1.8 MARCO CONCEPTUAL**

Inserción Laboral: **“La inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad.”**<sup>1</sup>

Experiencia Previa Laboral: **“Podríamos definir una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier**

---

<sup>1</sup> “Bisquerra (1992). “Capital Social y Competencias Profesionales”. Pág. 2

**contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.”<sup>2</sup>**

## **1.9 HIPÓTESIS**

La inserción laboral de los egresados de la Lic. En Recursos Humanos, de la UCASAL, se ve afectada por el requisito de experiencia previa que exigen las empresas en los procesos de contratación.

### **1.9.1 Clasificación de la hipótesis**

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

## **1.10 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Inserción Laboral.

**Variable dependiente:** Experiencia Previa.

### **1.10.1 Operacionalización conceptual de las variables**

---

<sup>2</sup> Meyer y Schwager (2007). “Comprendiendo la experiencia del cliente”. Pág. 85

**Inserción Laboral:** Es un conjunto de procedimientos cuyo objetivo es la incorporación de individuo/s al mercado laboral.

**Experiencia Previa:** Conjunto de conocimientos y habilidades que adquiere una persona a través de la práctica a lo largo de los años.

### **1.10.2 Operacionalización empírica de las variables**

| <b>Variables</b>          | <b>Dimensiones</b>                                                                                                                                                                     | <b>Indicadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inserción Laboral</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación Millennials.</li> <li>• Proceso de Reclutamiento.</li> <li>• Proceso de Selección y Contratación.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de egresados de la Lic. De RRHH, UCASAL.</li> <li>• Egresados que se encuentran trabajando en puestos de RRHH.</li> <li>• Egresados que se encuentran trabajando en otros puestos.</li> <li>• Egresados que no se encuentran trabajando.</li> <li>• Anuncios publicados de RRHH.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Pruebas técnicas.</li> <li>• Contratación e Inducción.</li> </ul> |
| <b>Experiencia Previa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos anteriores en puestos de Recursos Humanos.</li> <li>• Trabajos anteriores en otros puestos.</li> <li>• Cursos realizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de años de experiencia que exigen.</li> <li>• Título que requieren para el puesto.</li> <li>• Conocimientos previos.</li> <li>• Competencias requeridas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

### **1.11 UNIVERSO**

El universo de este estudio son todos los egresados de las diferentes carreras de la Facultad de Economía y Administración de la UCASAL.

### **1.12 MUESTRA**

La muestra de este estudio son los egresados de los años 2017 y 2018 de la Lic. En Recursos Humanos de la UCASAL.

### **1.13 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Según su finalidad es básica. 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 profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.

- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírica analítica.
- 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.

#### **1.14 TIPO DE DISEÑO**

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

#### **1.15 FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

La fuente empleada a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

- Fuentes secundarias: Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

- Fuentes primarias: Encuestas realizadas a los diferentes egresados de la Lic. en Recursos Humanos, de la UCASAL.

➤ Técnicas de recolección de datos:

- ✓ Entrevistas a informantes clave.
- ✓ Encuestas aplicadas al segmento de estudio.
- ✓ Instrumentos.
- ✓ Cuestionario de preguntas semiestructuradas y abiertas.
- ✓ Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

The logo of UCASAL is a shield-shaped emblem. At the top, a grey banner contains the Latin phrase "NIHIL INTENTATUM". Below this, a red inverted triangle features a white circle with a cross and the letters "IHS". The shield is divided into four quadrants by a blue cross: the top-left quadrant is blue with a white star, the top-right is red with a white crown, the bottom-left is blue with a white star, and the bottom-right is red with a white crown. At the bottom of the shield, the word "UCASAL" is written in a large, grey, serif font.

# **CAPITULO II:**

## ***MARCO TEÓRICO***

## **2.1 ETAPA PREPARATORIA**

El mundo laboral es dinámico, cambia constantemente, lo que lleva a las empresas a tener que adaptarse a las exigencias del entorno, a través de la creación de nuevos puestos de trabajo o del reclutamiento y selección de personal más calificado para cubrir puestos vacantes.

Por lo expuesto anteriormente se determinó que todo proceso de selección inicia a partir de la determinación de la necesidad de cubrir determinados puestos de trabajo.

Para llevar a cabo esta etapa es fundamental realizar el análisis, descripción y especificaciones de puestos que son la base de los requerimientos específicos (conocimientos, habilidades, experiencia, etc.) para los mismos.

### **2.1.1 Elaboración del análisis y descripción de puestos**

La base objetiva del proceso de selección de personal es la determinación de las características y exigencias de los cargos y ocupaciones.

El análisis de puestos o cargos según el autor Chiavenato es: **“el proceso de obtener e analizar informaciones relacionadas con los cargos. Estas informaciones son registradas en las descripciones de cargo”**.

Según Sánchez J. (1993) la descripción de cargos u ocupaciones es: **“el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración de puestos”**.

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

- Nombre del cargo y ocupación
- Objetivos

- Principales funciones, tareas, acciones y operaciones a desarrollar
- Condiciones de trabajo
- Principales riesgos
- Responsabilidades
- Valores organizacionales
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa.

### **2.1.2 Elaboración de las especificaciones del cargo**

En ella se reflejan los principales requerimientos humanos para el desempeño exitoso de las funciones de un cargo.

El autor Sánchez J (1993) señala: **“la especificación de puestos hace referencia a los requerimientos y cualidades que debería, idealmente, reunir el ocupante del puesto para desempeñarlo con éxito. Estos requisitos emanan del análisis y descripción del puesto”**.

Modelo de especificación de cargos y ocupaciones:

- Datos generales: Nombre del puesto, Información sobre el trabajo, Objetivos, Principales funciones y tareas.
- Esfera cognitiva: Inteligencia general, Nivel de escolaridad requerido, conocimientos necesarios, Experiencia, Aptitudes, Habilidades específicas.
- Esfera afectiva: Equilibrio emocional, Características personales.
- Esfera física: Habilidades y condiciones físicas necesarias, Edad, Estado de salud
- Esfera social: Conducta social, Valores personales, Prestigio, Imagen, Status social, personal, familiar; Valores organizacionales.

### **2.1.3 Elaboración de los perfiles competencias**

Son las competencias que debe poseer un ocupante del mismo para lograr un buen nivel de desempeño. La evaluación de candidatos es un proceso constructivo en el que se parte de las competencias que se han definido, que determinan el éxito en el desempeño de un cargo, para lo que es necesario tener en cuenta las características de la actividad a desarrollar, los resultados esperados, objetivos, funciones y cualidades personales.

### **2.1.4 Validación de los criterios de selección y las técnicas e instrumentos a emplear**

Según el análisis y la descripción de puesto y las competencias que se requieran, se van a seleccionar las técnicas adecuadas para llevar a cabo el proceso de selección. Posee gran connotación la veracidad de la información por medio del análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos y procedimientos. La intención gira alrededor de la efectividad de los métodos en el objetivo de conocer la realidad.

## **2.2 ETAPA DE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos calificados para cubrir el puesto vacante y finaliza con la recepción de los Curriculum Vitae.

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo numeroso de candidatos, de tal manera que la organización pueda seleccionar a los empleados que necesita.

Muchos autores han abordado la temática otorgando diferentes conceptos entre los que se destacan:

- **“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”<sup>3</sup>**
- **“El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en; aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa, el tipo de personas que aplica a las vacantes y la probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.”<sup>4</sup>**

### **2.2.1 Tipos de Reclutamiento**

Existen dos tipos de reclutamiento, interno y externo, cada empresa adoptara aquel que considere oportuno, teniendo presente las ventajas y desventajas de cada uno.

---

<sup>3</sup> R. WAYNE MONDY, SPRHR. *Administración de Recursos Humanos. Primera Edición 2010.*

<sup>4</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. *“Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”.*

## 2.2.2 Tabla de Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo.<sup>5</sup>

| Reclutamiento Interno                                                                         |                                                                                                      | Reclutamiento Externo                                                                           |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Ventajas                                                                                      | Desventajas                                                                                          | Ventajas                                                                                        | Desventajas                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Más económico</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede generar conflictos</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entra personal nuevo</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menos económico</li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Más rápido y seguro</li> </ul>                         |                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intercambio de experiencia</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demora más tiempo</li> </ul>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Motiva al personal</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eleva a los empleados a su máximo de incompetencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficio de capacitaciones de otras empresas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menos seguro</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno de la inversión de la capacitación.</li> </ul> |                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Variedad de candidatos</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser visto como deslealtad</li> </ul> |
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Status Quo</li> </ul>                                         |                                                                                                 |                                                                                   |

Algunos autores señalan que existe un reclutamiento mixto, conformado por las ventajas del reclutamiento interno: motivación de los empleados y conocimiento sobre la empresa por parte de los mismos, con las ventajas del reclutamiento externo: innovación y deseo de trabajar del nuevo empleado.

## 2.2.3 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento. El mercado laboral es extenso, una empresa debe saber dónde buscar para maximizar sus recursos al momento de buscar candidatos.

<sup>5</sup> MILKSVICH G; BOUDREAU, J. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*.1994

Algunas de las fuentes más comunes son:

1. Fuentes internas
2. Recomendaciones
3. Presentación personal
4. Agencias de empleo privadas
5. Universidades y colegios
6. Internet, etc.

#### **2.2.4 Medios para la realización de la convocatoria**

Otro tema a considerar en el reclutamiento son los medios para la divulgación de la convocatoria, ya que existe una amplia variedad a partir de anuncios en diarios, televisión, folletos, internet, entidades educativas, etc.

Actualmente con las nuevas generaciones es de mayor relevancia las convocatorias a través de internet que engloba redes sociales, aplicaciones, páginas webs, WhatsApp, ya que la difusión llega al candidato con mayor rapidez.

El aprovechamiento de las fuentes y el uso de los medios convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del mismo.

El medio empleado para la divulgación estará en correspondencia con la fuente de reclutamiento determinada.

La divulgación de la convocatoria debe ser lo más informativa y orientadora posible, se debe:

- tener en cuenta que se va a ofrecer a los candidatos
- cuál es el sector de trabajo al que queremos llegar
- determinar el medio en que se va a colocar el anuncio
- determinar el día de la publicación y cuantas veces se va a publicar

- definir el lugar, tamaño y tipografía de la publicación
- decidir cuál será el contenido de ese anuncio (mensaje que queremos dar)

Una vez decidido el mensaje, para darlo a conocer al público se debe tener en cuenta:

- definición de la empresa
- descripción del puesto
- requisitos excluyentes y no excluyentes (sexo, idioma, edad, formación, etc.)
- frase u oración que indique lo que la empresa ofrece (algo atractivo)
- indicaciones finales: a donde se debe enviar el CV, fecha límite, especificación, de expectativa salarial, etc.

## **2.3 ETAPA DE SELECCIÓN**

La selección de personal está constituida por un conjunto de métodos, técnicas, herramientas e instrumentos con la finalidad de analizar y evaluar a los candidatos para poder validar si es apto o no, a cubrir el puesto vacante, según el análisis, descripción y especificación del puesto elaborado en la etapa preparatoria.

No existe un concepto único sobre selección de personal, citando algunos autores se destacan los siguientes:

- **“La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.”<sup>6</sup>**
- **“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa,**

---

<sup>6</sup> R. WAYNE MONDY, SPRHR. *Administración de Recursos Humanos. Primera Edición 2010.*

**tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”<sup>7</sup>**

- **“La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la cual se decide quien ocupara el puesto”.<sup>8</sup>**

La selección se establece como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis, descripción y las especificaciones del cargo que aporta información y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

### **2.3.1 Pasos a seguir en la implementación de un sistema de selección**

La autora Marta Alles propone los siguientes pasos generales en la creación e implantación de un sistema de selección de personal:

- Formación del equipo de investigación que va a llevar adelante el proceso.
- Planeación de la necesidad y factibilidad de crear e implantar el sistema.
- Planeación de los objetivos y principales tareas a desarrollar.
- Planeación de los recursos necesarios.
- Estudio de la organización, su cultura organizacional, misión, objetivos y estructuras.
- Análisis de la planeación de las necesidades de personal.
- Realizar el estudio del análisis y descripción de los cargos.
- Determinación de la validez de los criterios de selección y de los métodos y técnicas empleados para su evaluación.
- Elaboración de las especificaciones y los perfiles de los cargos.
- Determinación de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear, en el proceso de selección.
- Determinación de la estructura del equipo de selección.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO. *Administración del personal. Quinta Edición 2001.*

<sup>8</sup> COWLING A. Y P. JAMES. *Fundamentos el proceso de Reclutamiento y Selección. 1997.*

- Elaboración de la política y las estrategias de selección.
- Pilotaje de la implantación del sistema.
- Corrección de las desviaciones.
- Implantación del sistema.
- Retroalimentación periódica de la efectividad del sistema y revisión de la validez predictiva de los métodos, técnicas e instrumentos empleados.

Este proceso debe realizarse con un carácter eminentemente participativo por parte del cliente y el personal que posteriormente integrara el equipo de selección.

Los procesos de selección se realizan en correspondencia con las necesidades de la empresa, y pueden estar motivados por reorganización de la entidad, cambio de tecnología, traslados, bajas voluntarias, despidos, jubilaciones, etc.

### **2.3.2 Herramientas de Evaluación a Candidatos**

Son recursos o técnicas que permiten evaluar al candidato para obtener la mayor cantidad de información sobre el mismo y las competencias que posee. Permite, a su vez, realizar una comparación a futuro sobre los candidatos.

1. Solicitud de empleo: 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 el primer gran filtro que solo debe permitir pasar a aquellos candidatos que reúnan en un primer análisis formal los requisitos mínimos exigidos.
2. Carta de presentación: Es un documento que se realiza por escrito, en el cual se describe nuestra disposición o interés para trabajar en la organización. La misma acompaña al curriculum vitae y lo complementa. Tiene como objeto llamar la atención del seleccionador para que considere al candidato como posible a cubrir el puesto vacante.

3. Curriculum Vitae: es un requisito ineludible para la solicitud de empleo, posee una relación ordenada de los datos de una persona (datos personales, profesionales, académicos, etc.), es decir, que definen al individuo interesado en cubrir el puesto vacante.

Existen tres tipos de CV según el orden de la información:

- Cronológico: ordena la información laboral de la más antigua a la más reciente.
- Inverso: presenta la información laboral de la más actual o reciente a la más antigua.
- Temático: muestra la información por bloques.

Por otra parte, la estructura de un CV está compuesta por la siguiente información:

- Datos personales: Nombre y apellidos, DNI, lugar y fecha de nacimiento, dirección personal, teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, estado civil, nacionalidad, etc.
- Formación académica: Estudios realizados, indicando fechas, centro, y lugar donde se ha formado.
- Formación complementaria: Estudios y seminarios que amplían y complementan tu formación reglada, indicando las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.
- Experiencia Profesional: Contratos, convenios y colaboraciones. Experiencia laboral realizada incluyendo las prácticas profesionales, pasantías, colaboraciones en ONG, cualquiera que pudiera ser de interés para la empresa, especificando fecha de inicio, finalización, nombre de la empresa, funciones y tareas llevadas a cabo.
- Idiomas: conocimientos en idiomas y el certificado que lo acredite mencionando el nivel del mismo.

- Informática: Señala aquellos conocimientos informáticos que posee la persona: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, internet, etc.
- Otros Datos de Interés: Competencias desarrolladas, hobby, carné de conducir, disponibilidad, etc.<sup>9</sup>

4. Referencias: Las referencias son personas de contacto de tus experiencias laborales previas con las que tu futuro empleador puede ponerse en contacto y preguntar sobre tu desempeño, tus tareas en su empresa o tu método de trabajo y que por norma general se añaden en el currículum a la hora de buscar trabajo o solicitar un puesto en concreto.

- Tipos de referencias:

- Formales: Son aquellas referencias en las que puedo dejar constancia por escrito, es decir, en la que se tiene datos certeros. (Por ejemplo: Teléfono, datos, domicilios etc.)
- Informales: Son aquellas referencias que provienen de contactos o de amistades. Se las pide después de la primera entrevista.<sup>10</sup>

5. Entrevista inicial: Posteriormente a esta decisión se pasará a la entrevista inicial, que debe estar dirigida a obtener información sobre las principales características, competencias y compatibilidad del candidato con los valores de la organización. y se podrá determinar si continua o no en el proceso.

6. Exámenes: La próxima fase es la realización de exámenes de selección, dentro de los que se encuentran: el examen médico, los exámenes de conocimientos, las muestras de trabajo y los exámenes psicológicos, en el orden en que la situación aconseje y adecuado a las características de cada cargo. Estos exámenes tienen también un carácter decisivo.

7. Indagación de la identidad en redes sociales: Actualmente las empresas tienen a su disposición la posibilidad de indagar o averiguar a través de las redes sociales, tales como Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras, información de los postulantes.

---

<sup>9</sup> GIPE. *Como hacer un Curriculum Vitae*. 2018

<sup>10</sup> MARTA A. ALLES. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Primera Edición 2000.

Cuando las empresas utilizan este medio, generalmente observan si los usuarios actúan con sentido común, mostrando un perfil sobrio, datos que comparten, comentarios, fotografías que publican, perfiles de los amigos que poseen y otros datos de interés para las mismas.<sup>11</sup>

### **2.3.3 Entrevista de Selección**

Durante el proceso de selección, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Su objetivo es averiguar si el candidato es la persona adecuada para el puesto.

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c) El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d) El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.

---

<sup>11</sup> SOLEDAD L. BARRA Y EUGENIO R. OTERO. *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Primera Edición 2015.

e) El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.<sup>12</sup>

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

### **2.3.4 Etapas en la entrevista de selección**

- **Preparación de la entrevista**

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

- **Ambiente**

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser grato y cordial.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO. *Administración del personal. Quinta Edición 2001*

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

- **Desarrollo de la entrevista**

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean.

Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee el curriculum vitae, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario o grilla de preguntas.

- **Conclusión y Cierre de la Entrevista**

Esta es la etapa final de la entrevista, momento para que el candidato evacue todas sus dudas sobre el puesto, la empresa, tareas a desempeñar etc., ya que el evaluador toma un rol activo y brinda información al candidato o postulante.

Es importante:

- ✓ Agradecer al candidato por su tiempo y le otorgamos un límite de tiempo para obtener respuestas sobre si continua o no en la etapa de selección.
- ✓ Despedirse de manera cordial y agradable
- ✓ Completar la ficha de entrevista.

- **Redacción**

Se procede a elaborar el informe del candidato con toda la información obtenida durante la entrevista.

### **2.3.5 Tipos de preguntas para la entrevista**

- Preguntas cerradas: Son las que se pueden contestar con una sola palabra, generalmente sí o no; pero también pueden prestarse para múltiples respuestas opcionales. Las preguntas cerradas tienen una aplicación limitada. A veces pueden ser útiles cuando el entrevistador quiere conocer desde un principio determinada información.

- Preguntas de sondeo: Estas son las que le permiten al entrevistador sondear más a fondo en busca de información. Por lo general son cortas y están expresadas con palabras sencillas. He aquí algunas preguntas de sondeo eficaces:

- ✓ ¿Por qué?

- ✓ ¿Cuál fue la causa?

- ✓ ¿en qué circunstancias ocurrió eso?

- ✓ ¿Quién más intervino en la decisión?

- ✓ ¿Qué sucedió después?

- Preguntas hipotéticas: Pueden constituir valiosas herramientas para el entrevistador. Se le presentan al solicitante situaciones hipotéticas, basadas en hechos específicos relacionados con el trabajo, para que la resuelva.

- Preguntas intencionadas: Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. Las preguntas intencionadas no producen ninguna información válida acerca del aspirante, y deben evitarse.

- **Pregunta de provocación:** No la incluimos en nuestra metodología de trabajo, pero sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se la incluye en la mitad de la entrevista y sin que nada la anticipe; de ese modo juega, además, el factor sorpresa.

- **Preguntas capciosas:** Las preguntas capciosas implican que no hay sino una sola respuesta correcta. Si hace preguntas capciosas, no puede esperar enterarse de nada acerca del aspirante.

- **Preguntas abiertas:** Pueden definirse como preguntas que no se pueden contestar con un sí o un no, y sin duda alguna son las más eficaces que se le puedan hacer a un candidato. Producen la mayor cantidad de información, y al mismo tiempo le dan al aspirante gran amplitud para contestar. También ofrecen al entrevistador la oportunidad de verificar las destrezas de comunicación verbal y el patrón de lenguaje corporal del aspirante. Lo más importante es que las preguntas abiertas proporcionan información en la cual pueden basarse los entrevistadores para formular otras preguntas.

Evite:

- Hablar demasiado.
- Si habla más del 30% está exagerando.
- Distraerse.
- Interrumpir al candidato a menos que deba hacerlo.
- Intimidar al candidato.
- Sentarse absolutamente quieto.
- Hablar de usted mismo.
- Manifestar acuerdos y desacuerdos.
- Tratar de completar complicadas listas durante la entrevista.
- Las interrupciones de personas o por teléfonos no pueden tolerarse.
- Ser demasiado intenso.

### **2.3.6 Tipos de entrevistas**

A continuación, delimitaremos cuáles son los tipos de entrevista que existen:

1. Colectiva o grupal: Con ella se busca encontrar gente que sepa trabajar adecuadamente y alcanzar un alto grado de rendimiento en equipos de trabajo. Mide también la iniciativa, la capacidad de comunicación y de persuasión, el liderazgo, y la capacidad de relación social de los candidatos mediante una simulación de discusión grupal, en la que todos deben participar y colaborar para llegar a un consenso acerca del tema que se les plantea.
2. Individual: Este tipo de entrevista permite ampliar información del currículum y analizar otros aspectos del candidato que el entrevistador cree que son necesarios para el correcto desempeño del puesto.
3. Dirigida: El entrevistador, tras haber estudiado detenidamente el currículum del candidato y saber lo que el puesto de trabajo en cuestión requiere, acude a la entrevista con un guión de preguntas para hacer, con el fin de obtener la información que necesita, y así llegar a una conclusión sobre la adecuación de la persona al puesto. Esta entrevista no es la más complicada para el candidato, ya que se limita a contestar a lo que le preguntan.
4. Abierta: Es un tipo de entrevista más difícil, ya que las preguntas son abiertas, dejando que el candidato exprese sus sentimientos, opiniones, etc., de forma espontánea. Es importante ser muy sincero en este tipo de entrevista, porque si en algún momento te contradices con algo que anteriormente dijiste, el entrevistador desconfiará y surgirán las dudas en cuanto a tu valía para el puesto.
5. Semi-dirigida: Consiste en una mezcla de los dos tipos anteriores. El entrevistador hace algunas preguntas cerradas y otras abiertas. Es el tipo de entrevista más común.

6. Entrevista focalizada o en profundidad: Esta encaminada a determinar características personales, físicas, profesionales y el comportamiento del candidato. Los objetivos de la misma son:

- Recopilar información sobre el candidato.
- Explorar la trayectoria personal y profesional, como así también las competencias conductuales específicas para el puesto.
- Explorar el área motivacional del candidato, y como se ajustaría en cuanto a lo socio afectivo del equipo de trabajo que se incorporaría.
- Aporta información sobre el puesto, para que el candidato evalúe su interés sobre el mismo.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso.

La autora Ansorena Cao menciona: **“Este tipo de entrevista se realiza a candidatos que superan la primera instancia, sin embargo, una forma de optimizar nuestro tiempo y el del postulante es mediante este tipo de entrevista”.**

7. Entrevista por Competencias: Es llevada a cabo por aquellas empresas que han implementado una gestión por competencias. Por lo tanto, aquellas empresas que no trabajan con una gestión por competencias utilizan este tipo de entrevistas a través del uso de un glosario de competencias, tomando a las principales asociadas al perfil del puesto con las preguntas relacionadas a las mismas.

Este tipo de entrevista se centra en preguntas específicas sobre las competencias que el candidato necesita para desempeñar el puesto, además se realizan las mismas preguntas a los candidatos a evaluar. Su beneficio es que hace más objetiva la selección y brinda mayor información sobre el postulante del puesto.

8. Entrevista por Incidentes Críticos o por Eventos Conductuales: El objetivo principal de este tipo de entrevista es obtener descripciones conductuales, lo mejor detallada posible, sobre el desempeño de una persona en su trabajo. El entrevistador formula preguntas con el propósito de establecer el escenario o conducir a la persona a relatar historias cortas sobre

situaciones críticas, para así conseguir hechos completos que describan comportamientos, pensamientos y acciones del entrevistado.

Los pasos para implementar este tipo de entrevista son:

- a. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo, se pueden realizar preguntas abiertas y de sondeo.
- b. Responsabilidades en su Trabajo.
- c. Eventos Conductuales, el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, donde dos o tres puntos deben ser de actuación sobresaliente y dos o tres de actuación deficiente.
- d. Sus necesidades respecto al trabajo, se le pide al entrevistado que detalle aquello que una persona necesita para que se desempeñe eficientemente en el puesto que él ocupa.
- e. Conclusión y resumen.

9. Entrevista Telefónica: Este tipo de entrevista tiene el propósito de corroborar que el postulante cumpla con los requisitos excluyentes del puesto a cubrir, además posee las siguientes ventajas:

- Permite despejar dudas
- Permite actualizar información y completar datos
- Genera ahorro de tiempo si se usa como instancia de descarte
- Permite obtener primeras impresiones del candidato si se desea incluirlo en el proceso<sup>13</sup>.

10. Entrevista por computadora: Ante los avances de la tecnología de la información, cada vez son más las organizaciones que utilizan computadoras y la Internet como auxiliares del proceso de entrevista.<sup>14</sup>

### **2.3.7 Estrategias frente a situaciones especiales**

En muchas ocasiones nos encontramos con situaciones problemáticas ya sea porque el entrevistado tiene dificultades para relacionarse, o porque la circunstancia de la entrevista lo inhibe.

---

<sup>13</sup> LIC. PAULA MONTECINIGHER Y LAURA BITOCCO. *Introducción a la Gestión en el Departamento de Recursos Humanos. 2010*

<sup>14</sup> (<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/05.pdf>).

- **Los nerviosos:**

Se debe detectar desde el primer momento si el candidato se encuentra nervioso. De ser así, se debe extender la primera parte de la entrevista e iniciar el dialogo específico con alguna pregunta sobre algún tema que se relacione con el objetivo central de la entrevista pero que Ud. supone que lo tranquilizara.

- **Desbordados:**

Hay personas que responden lo que no se les ha preguntado y se explayan sobre temas carentes de interés. Se sugiere la interrupción como una forma de retomar el control de la entrevista.

- **Agresivos:**

Es frecuente encontrar hostilidad o pequeñas agresiones durante una entrevista. Las personas desempleadas y las que están pasando un mal momento laboral son las que más incurren en este tipo de actitudes y debemos ser comprensivos. Si la situación es de difícil manejo, la única salida amigable puede ser explicarle que si él no se siente bien es preferible hacer la entrevista en otro momento en el que él se encuentre de mejor ánimo.

- **Muy emotivos:**

Entrevistar a una persona al borde del llanto es también muy difícil. No se compadezca y no actúe usted bajo emoción. Sea amable. Ofrezcale un vaso de agua o invítela a esperar afuera de la oficina unos minutos hasta que recobre su serenidad. Al igual que el caso anterior, le queda el recurso de posponer la reunión para otro día.

- **Los dominantes:**

En ocasiones el entrevistado trata de tomar el control de la entrevista, una forma de es “perdón nos estamos yendo del tema, volvamos a “. Muchas veces sólo tratan de esconder con estas actitudes su propia inseguridad: recuerde que usted es el entrevistador y la conduce y formule las preguntas que tenga planteadas para este caso.

### **2.3.8 El rol del entrevistador**

- Permitir que la persona entrevistada exponga los hechos a su modo.
- Ajustarse al tema central; de lo contrario, el entrevistado puede sentir desinterés.
- Evitar las posturas dogmáticas, se debe tratar de no polemizar.
- Mostrar sinceridad y franqueza, en lugar de astucia y sagacidad.
- Brindar a la persona entrevistada la posibilidad de expresar todas sus respuestas.
- No son convenientes las preguntas muy categóricas, que solo permiten un SI o un NO.
- Ayudar a la persona entrevistada a percibir su responsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos referidos.

### **2.3.9 Errores que se deben evitar**

- Efecto impresión: el entrevistador se deja influir por la primera impresión.
- Efecto HALO: valorar al entrevistado en función de un único rasgo favorable.
- Efecto HORN: valorar en función de un rasgo desfavorable.
- Estereotipos: dejarse influir por los estereotipos.
- Efecto proyección: sobrevaloramos a los candidatos por coincidir con algo que valoramos con anterioridad.

- Efecto contagio: dos cualidades asociadas, si percibimos una, debemos encontrar otra. Efecto de tendencia central: tendencia a evaluar a todos los candidatos en un término medio.
- Efecto polaridad: evaluar de manera extremadamente bien o extremadamente mal a un candidato.
- Comparar los candidatos.
- Mostrar superioridad.
- Dejar que el entrevistado maneje la entrevista.

### **2.3.10 Exámenes o pruebas dentro del proceso de selección**

En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos, intentando incluso valorar cuál sería el comportamiento futuro una vez que pasara a formar parte de la empresa, así como la calidad del desempeño profesional del cual sería capaz si resultara seleccionado.

Las pruebas a utilizar en un proceso de selección son numerosas y varían en función de lo que se pretende evaluar y de la empresa que realiza la selección. Las más habituales son:

- **Assesment Center**

Es una técnica grupal, que consiste en solicitar a los evaluados a resolver diferentes situaciones problemáticas que se le plantean.

Esta técnica o método permite evaluar aptitudes (conocimientos para el desarrollo de la actividad) y actitudes (comportamientos frente a una situación) de los candidatos.

Posee cuatro características esenciales para la ejecución del mismo:

- I. Reproduce de manera metafórica las exigencias de un puesto.
- II. Suelen conformarse por seis o doce participantes, con un evaluador por cada tres o cuatro participantes.

- III. Se aconseja que los evaluadores(observadores) sean directivos de línea, ya que por su experiencia conocen las conductas que funcionan o no en la tarea.
- IV. La duración del mismo dependerá del número y complejidad de pruebas a realizar.

- **Evaluación médica**

Si el candidato ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de invitarle a someterse con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que ayude a valorar el estado general de salud de la persona. Este aspecto, aunque simple, puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como reclutar a personas que después de contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permite cumplir con regularidad las tareas del puesto, o individuos que llegan a nuestra organización con enfermedades crónicas que a la larga puedan ser consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales la organización deba responder económicamente. Para ello conviene que los médicos que realizan el examen tengan una noción clara de los riesgos que implica el puesto, tanto desde el punto de vista de los accidentes de trabajo, como de las enfermedades. Igualmente deben saber si existen algunas partes del cuerpo humano que estén sometidas a tensiones, a esfuerzos o a trabajos especiales, a fin de valorar particularmente.<sup>15</sup>

- **Evaluación Psicolaboral**

Albajari y Mames definen a la evaluación Psicolaboral como: **“Es un proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con el puesto de trabajo y la cultura organizacional”**.

---

<sup>15</sup> MELIDA DEL CARMEN A. CASTELLANOS. *Administración del Personal*. Primera Edición 2012.

La evaluación psicológica implica la administración de un conjunto de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach.

Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.<sup>16</sup>

- Test o pruebas psicométricas: Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

- Pruebas de personalidad: Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psico-diagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.<sup>17</sup>

- **Prueba de conocimiento o habilidades específicas**

La finalidad de este tipo de prueba es evaluar la destreza técnica y el grado de habilidad en la puesta en práctica, con conocimientos teóricos y la experiencia que posee el candidato. Los medios a utilizar son:

- ✓ Evaluaciones de idioma

---

<sup>16</sup> SUSANA RICHINO. *Selección de Personal*. Segunda Edición.

<sup>17</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. *Administración del personal*. Quinta Edición.

- ✓ Pruebas de conocimiento específico
- ✓ Exámenes escritos
- ✓ Etc.

- **Star**

Es una herramienta que pretende evaluar la adecuación o no del candidato/postulante al puesto de trabajo vacante, tomando como referencia una situación conflictiva del pasado en relación al ámbito laboral.

No consiste en una simulación porque se basa en una situación real del pasado que el candidato atravesó.

Las siglas representan lo siguiente:

S: Situación, problema a solucionar. ¿Qué paso?

T: Tarea, describe el reto. ¿Qué debía hacer?

A: Acción, opciones para resolver el reto. ¿Qué fue lo que hizo?

R: Resultado. ¿Cuál fue el resultado?

- **Simulaciones**

En este tipo de prueba se toma como referencia una situación real de trabajo que busca estimular al candidato a obtener cierta conducta esencial para el desarrollo con éxito de la actividad.

Posee dos premisas:

- I. Las conductas pueden ser observadas de forma directa cuando se realiza la actividad.
- II. Este método procura dar información donde el candidato haga uso de sus capacidades.

### **2.3.11 Comparación de los candidatos**

La forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo como la siguiente:

| PERFIL DEL PUESTO          | ASPIRANTE A | ASPIRANTE B |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Estudios                   |             |             |
| Experiencia Necesaria      |             |             |
| Conocimientos Específicos  |             |             |
| Idiomas                    |             |             |
| Conocimientos En PC        |             |             |
| Características Personales |             |             |
| Competencias               |             |             |
| Otros Aspectos             |             |             |

Una vez que contamos con los candidatos que cumplen con los requisitos del perfil de puesto se debe comparar los candidatos. Se debe establecer una comparación ítem por ítem entre lo requerido por el perfil, por un lado, y la experiencia, conocimientos y competencias o características de personalidad de los distintos postulantes, por el otro. La preparación de un cuadro comparativo permitirá establecer diferencias objetivas entre los distintos postulantes.

### **2.3.12 Comparación de candidatos aplicando una técnica cuantitativa**

Para una mejor elección del candidato, es decir, el que más se ajuste a lo requerido, dicha preparación puede realizarse aplicando técnicas cuantitativas. Para ello se sugiere realizar una agrupación de la información en los requisitos en dos grupos: los requisitos objetivos o duros, por un lado y los requisitos blandos o competencias, por el otro.

Para el análisis a través de conjuntos borrosos se debe diferenciar entre aquellos elementos que permitirán una comparación y aquellos que quedarán fuera del análisis por no cumplir algún tipo de condición.

El primer paso será agrupar conceptualmente los distintos aspectos a comparar. Por un lado, los requisitos “duros” por ejemplo, experiencia para el puesto, conocimientos, idiomas. Y los “blandos”, las competencias o características profundas de personalidad.

Por último, otro elemento a tener en cuenta en la comparación de candidatos, es el salario. Ya que si los diferentes postulantes no cumplen cierto umbral previamente definido quedaran fuera del proceso de selección, es decir no serán una alternativa viable.

### **2.3.13 Armado de la carpeta de finalistas**

No es función del área de RRHH elegir al mejor candidato, sino presentar la información para que la línea, tome una buena decisión respecto de cuál se considera la mejor opción. El área de RRHH si influye en la decisión y tiene de ese modo una gran responsabilidad, es por esto que debe poner el mayor esfuerzo para minimizar las posibilidades de que se tome una decisión equivocada. En los procesos de selección debe registrarse con claridad cuales candidatos corresponden al perfil requerido por la posición a cubrir, cuales directamente no cubren el perfil y los casos dudosos de aquellos postulantes que cubren “algo” del perfil.

En ningún caso se aconseja incluir entre las opciones finales a un candidato “dudoso” o que no cumple adecuadamente con el perfil requerido, solo para armar “la terna” y dar por terminada la tarea. Pero ¿Cómo manejarse cuando se tienen solo 2 postulantes adecuados, por ejemplo, y el cliente interno quiere ver por lo menos 4? En ese caso se podrá armar una carpeta con los dos que responden al perfil y otros dos que no lo cubren totalmente, pero deberá aclararse de una manera muy precisa esta circunstancia.

¿Qué debe hacerse con los casos que cubren todos los requisitos del perfil, menos en lo que respecta al salario pretendido? No deben ser incluidos, ya que la remuneración es un dato más del perfil. Cuando las pretensiones de un candidato superan las expectativas económicas del puesto, pero la persona cubre los restantes requisitos del perfil se sugiere: 1) si el salario requerido por el candidato esta entre un 10 y un 30% sobre el rango previsto, se podrá incluir

al postulante entre los finalistas informando acerca de esta situación; 2) si el monto pretendido es mayor al límite superior según la escala salarial prevista para el puesto para el cual se postula, lo más adecuado será no tomarlo en cuenta entre los postulantes seleccionados y preparar una información complementaria acerca de su caso, con una breve historia del mismo y los niveles salariales correspondientes.

Si por alguna razón la organización decide modificar el rango salarial de la posición a cubrir, estos candidatos podrán pasar a la categoría de finalistas. ¿Cómo confeccionar el informe de finalistas? Se debe presentar la información detallada sobre cada postulante de manera objetiva, junto con el CV de cada persona. Debe contener como mínimo:

- Información detallada, con relaciona lo requerido por el perfil, acerca de estudios formales y conocimiento específicos.
- Empleo actual y anteriores, con fechas y principales responsabilidades.
- Resultados de las distintas evaluaciones aplicadas.
- Aspectos económicos relacionados con la posición a cubrir, salario actual del postulante y pretensiones.
- Disponibilidad para comenzar a trabajar.

Es mejor presentarlo sin indicar un orden de preferencias, para darle liberar al cliente en la elaboración de sus conclusiones. Sin embargo, será conveniente que el responsable de RRHH tenga muy en claro el ranking de cada postulante, ya que en algún momento su opinión le será requerida.

#### **2.3.14 Diferencia entre el reclutamiento y la selección**

Cowling, A. y James, P. plantean: **“Es costumbre diferenciar entre reclutamiento y selección y prestar mayor atención a la selección. Sin embargo, esto no es adecuado. La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, y no tiene caso emplear las mejores técnicas de selección si no se manejan correctamente las primeras etapas de reclutamiento y se atrae a candidatos que no satisfacen los requisitos para solicitar los puestos vacantes”.**

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

## **2.4 ETAPA POST DECISIÓN DE LA SELECCIÓN**

La administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, el departamento de recursos humanos que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Hay que destacar que el proceso no ha terminado y que aquí se inicia otra fase importante del mismo.

### **2.4.1 Beneficios de los programas de inducción**

Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes.

Los beneficios que brinda el diseño e implementación de un programa de inducción son:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.

## 2.4.2 Programas de inducción

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar el indispensable sentimiento de equipo.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

Los elementos que debe poseer un programa de inducción son los siguientes:

| TEMAS GLOBALES DE LA ORGANIZACION                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Historia de la empresa</li><li>• Estructura</li><li>• Nombre y Funciones de los directivos</li><li>• Periodo de prueba</li><li>• Normas de Seguridad</li><li>• Línea de productos o servicios</li><li>• Normas y políticas de la empresa</li></ul> |
| PRESTACIONES Y SERVICIO AL PERSONAL                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Política Salarial y compensaciones</li><li>• Vacaciones y feriados</li><li>• Capacitación y desarrollo</li><li>• Seguros individuales o en grupo</li><li>• Servicios médicos</li><li>• Etc.</li></ul>                                              |
| CONTACTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Compañeros de trabajo</li><li>• Jefe inmediato</li><li>• Colaboradores</li><li>• Proveedores</li><li>• Supervisores</li><li>• Etc.</li></ul>                                                                                                       |
| FUNCIONES Y DEBERES                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación del Puesto</li><li>• Descripción del puesto: principales responsabilidades, funciones, tareas, objetivos, competencias necesarias, etc.</li><li>• Relación con otros puestos.</li><li>• Etc.</li></ul>                                   |

### 2.4.3 Socialización

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

A continuación, se ilustra el proceso de socialización en términos del ajuste progresivo entre los valores de la organización, por una parte, y los del individuo, por la otra. Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados. Los programas de inducción constituyen un efectivo instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los recién llegados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación (tema del capítulo 9) continúa y expande el proceso de socialización, porque conduce al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.



## **2.4.4 Elementos fundamentales**

- **Comunicación de la Decisión**

Un momento importante en el desarrollo del proceso de selección de personal es la comunicación de la aceptación o rechazo de la misma. Se debe utilizar formas adecuadas, vías oficiales mediante las que se informe a los candidatos sobre la decisión.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.<sup>18</sup>

- **Preparación del Pre Empleo**

Una vez adoptada la decisión de selección, los candidatos no deben ingresar de forma abrupta a la organización, sino que debe existir una preparación inicial que oriente al futuro trabajador en el desempeño de sus funciones en la organización.

Se debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Caracterización de la organización y unidades que la forman.
- ✓ Reglamentación laboral vigente.
- ✓ Principales objetivos.
- ✓ Seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Otros aspectos de interés.

---

<sup>18</sup> WILLIAM B. WERTHER Y KEITH DAVIS. *ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. El Capital Humano de la Empresa*. Sexta Edición 2008.

- **Acogida a la organización**

El ingreso del seleccionado a la organización es un momento importante dentro de este proceso.

La acogida debe estar prevista y organizada, articulada a modo de ejemplo de la forma siguiente:

- ✓ Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida y receptividad en la organización.
- ✓ Informar al incorporado de todo aquello no tratado hasta el momento. La información fundamentalmente se orientará a: la empresa, volumen, plantilla, actividad, objetivos, organigrama, etc. Al puesto de trabajo, finalidad, tareas, servicio, ubicación en el organigrama, relaciones que mantendrá internas y externas, objetivos marcados y supervisiones. Condiciones, derechos, deberes, retribuciones, ventajas sociales, etc.
- ✓ Orientar al incorporado en todos aquellos aspectos propios de la empresa, relativos a cómo desenvolverse dentro de ella, cultura, servicios y estilo de relaciones.

- **Periodo de Prueba**

El candidato ingresará a la organización que solicita cubrir el puesto de trabajo para un periodo de prueba, durante el cual cumplirá con las reglamentaciones existentes dentro de la organización. Al terminar el periodo se realizará una evaluación al candidato y de ser satisfactoria quedará en el cargo u ocupación en cuestión.

La evaluación debe abarcar cuatro tipos de criterios de clasificación del trabajador:

- ✓ Declarado idóneo.
- ✓ Declarado idóneo con señalamientos.
- ✓ Mover a otro cargo: promoción o democión.
- ✓ Cancelar el contrato.

En el segundo caso se evaluará nuevamente en el periodo que se determine y se utilizarán iguales criterios de clasificación.

- **Seguimiento**

El proceso de selección no culmina con el ingreso del seleccionado a la organización, si no que todo sistema tiene que tener la posibilidad de retroalimentarse.

La información sobre el desempeño del empleado es útil, tanto para el como para la organización donde labora el seleccionado y es necesario en este sentido orientar el seguimiento de su formación y desarrollo, para lo que se debe realizar las coordinaciones con las direcciones de la organización donde laboran los seleccionados.

El seguimiento debe ser realizado periódicamente, y los principales aspectos a valorarse son:

- ✓ Nivel de desempeño en la actividad laboral específica.
- ✓ Capacidad de aprendizaje y desarrollo de habilidades alcanzado.
- ✓ Relaciones interpersonales e integración.
- ✓ Perspectivas de desarrollo.

## **2.5 LOS MILLENNIALS O GENERACIÓN Y**

La generación Y, también conocida como generación del milenio o milénica del inglés *millennial generation*—, es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z. No hay precisión o consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación; los demógrafos e investigadores suelen utilizar los primeros años de la década de 1980 como años de inicio del nacimiento y de mediados de la década de 1990 a principios de la de 2000 como años de finalización del nacimiento.

Se trata de una generación que ha crecido dentro del desarrollo de nueva tecnología. Para ser honestos, los millennials desconocen el mundo sin Internet.

Sin embargo, a esta generación la acompañan aspectos negativos y positivos; por una parte, son **idealistas** y por otra, debido al desarrollo de nuevas tecnologías, se convierten en seres que se caracterizan por ser **impacientes**.

### **2.5.1 Características Positivas de la Generación**

- Sociables
- Se adaptan a la tecnología
- Asiduos a las redes sociales
- Quieren cambiar el mundo
- Creativos
- Buscan autonomía en el trabajo
- Consumistas
- Capaces de hacer múltiples tareas
- Mayor preparación académica y profesional
- Emprendedores

### **2.5.2 Características negativas de la Generación**

- Son impacientes debido al mundo de recompensa instantánea en el cual se criaron.
- Se estresan o frustran con mayor facilidad, al no conseguir aquello que desean.
- Tienen poca voluntad de adaptación a los ambientes laborales lo que los hace migrar con mayor facilidad de una empresa a otra.

### **2.5.3 Los Millennials en el Trabajo**

La Generación Y no se suma al modelo tradicional de trabajo, en el que el jefe dice que hacer y cómo hacerlo, y el empleado lo hace y rinde cuentas por ello mostrando los resultados.

Los Millennials buscan trabajar en equipo, en la mayoría de los casos consultan mucho a sus jefes, no por el hecho de que no sepan hacer las cosas, sino que ellos quieren hacerlo diferente, logrando mejores resultados, buscan un feedback constante. Están acostumbrados a formar parte de grupos de

discusión, de comunidades, donde las cosas se exponen y todos opinan; y esto de alguna manera impacta en su trabajo, por cuanto es natural que ellos quieran hacer las cosas con un concepto de equipo más participativo (Patricio Galindo, 2012).

Le dan gran importancia a la capacitación y el desarrollo dentro de las empresas, incluso la importancia que otorgan a cuestiones como esta es mayor a aquellas que dan a los beneficios económicos. No se sienten atraídos por empresas rígidas, verticalistas, con mucha distancia entre la alta dirección y los nuevos profesionales, donde no hay comunicación fluida, no hay oportunidades de cambio ni ascenso, ni son tomados en cuenta como personas con voz e ideas que contribuir (Daniela Arce, 2011).

Según Tamara Erickson (2011) los Millennials utilizan la tecnología para enfocar el trabajo en nuevas formas y lograr una mayor productividad en menos tiempo, buscan ser eficientes y ágiles. Buscan la inmediatez de los resultados, las soluciones rápidas a sus inquietudes. Son expertos en multitarea y se apresuran a sacar el máximo provecho de la información. Tienden a ser buenos en la coordinación, oponiéndose a la planificación o programación, y en la colaboración, al compartir información y resolver problemas a través de la sabiduría comunitaria. Mientras tengan las consignas claras y se sientan a gusto, serán muy cumplidores. Si bien muchas veces los miembros de la Generación Y se encuentran satisfechos con sus trabajos gracias a los beneficios que perciben por ejemplo, también evalúan irse de la empresa. Estas generaciones tienden a rotar mucho, ingresan a una empresa sabiendo que se irán aun cuando estén satisfechos, ya que buscan desafíos y explorar nuevas experiencias. Son fieles a su carrera y no al lugar donde la desarrollan (Sebastián Vázquez, 2012).

Otra variable importante a tener en cuenta a la cual estos jóvenes le dan gran importancia es el reconocimiento, y si bien todos debemos coincidir con que el dinero es un reconocimiento válido, resulta que no para todos tiene el mismo peso. De hecho, la generación Y no solo mira esta variable, existe un “sentido en el trabajo realizado” que es más fuerte, ellos necesitan ver el impacto de su

trabajo en el entorno, y que eso tenga un sentido por encima de la tarea. Por cuanto suelen pedir participar, o entender el “todo” y no solo su parte, aunque saben que “todo” no es lo que harán, pero prefieren trabajar para un proyecto que conocen por completo, que comparten, y que le da sentido a lo que ellos realizan (Patricio Galindo, 2012).

Para las generaciones anteriores, en las organizaciones, los Millennials son lo nuevo, lo diferente y en muchos casos, lo molesto. Son un grupo humano que trae consigo nuevos paradigmas y suelen generar rechazo en los más antiguos dentro de la empresa, los consideran impulsivos, temperamentales, poco comprometidos e irrespetuosos. A su vez, estos jóvenes piensan que muchos de los miembros de generaciones anteriores son adictos al trabajo, lentos, desconfiados y egoístas (Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, 2008).

Los Millennials necesitan un feedback constante, diálogo abierto, valoran la autenticidad, trabajan por objetivos, necesitan que les pidan la opinión y las hagan participar en proyectos, buscan nuevos desafíos, rotar dentro de la empresa o un cambio de proyecto, un ambiente de trabajo desestructurado y vestimenta informal (casual). (Agustín De Estrada, 2012).<sup>19</sup>

## **2.6 LA SITUACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES EGRESADOS EN ARGENTINA**

Existe una tendencia internacional a una menor oferta de puestos de trabajo que impacta directamente en la empleabilidad de los individuos, esto afecta también a los egresados universitarios. Así como en el ámbito internacional y regional, en Argentina existe una fuerte preocupación por la inserción laboral de los egresados. Cada vez son más los jóvenes que se gradúan en diferentes carreras, pero su ingreso al mercado laboral no siempre cumple sus expectativas.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Fuente. EDUCAWEB. Generación Y.

<sup>20</sup> GÓMEZ.2000. *Universidad Nacional de General Sarmiento*. 2014

Estudios recientes realizados en Argentina han demostrado que el 41% de los jóvenes, entre 18 y 25 años, tienen dificultades para ingresar al mercado laboral ya que la falta de experiencia los excluye de los procesos de reclutamiento y selección.<sup>21</sup>

Por otro lado, un estudio elaborado por Adecco señaló que el 52% de los jóvenes egresados, asegura no estar trabajando de lo que estudió, afirmando que la demanda de su perfil en el mercado es baja. <sup>22</sup>

Cabe destacar que se trata de una apreciación general, porque el estudio no discrimina entre carreras, o niveles (tecnicatura, terciario o grado).

Lo cual conlleva a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo los jóvenes egresados van a tener experiencia si la misma es un requisito excluyente?
- ¿Deberían los jóvenes egresados trabajar en puestos contrarios a los que estudiaron para adquirir experiencia?

No existe una respuesta única para estos interrogantes, se debe analizar las necesidades requeridas por las empresas, las expectativas de los jóvenes egresados y el contexto socio-económico actual.

### **2.6.1 Empleo y desempleo de jóvenes universitarios en argentina**

Cada día se hace más difícil encontrar trabajo en cualquier rubro, y en el caso de los egresados universitarios, la situación se complica cuando buscan un empleo ligado directamente a lo que estudiaron.

---

<sup>21</sup> Fuente. INFOBAE. *Cómo está el mercado laboral según los jóvenes millennials argentinos*. Argentina, 10 de mayo 2017.

<sup>22</sup> Fuente. UNIVERSIA ARGENTINA. *Falta de experiencia laboral: la principal barrera para encontrar trabajo en los jóvenes*. Argentina, 10 de octubre del 2016.

Lo lógico sería que, en los últimos años de cada carrera, o una vez graduados, cada profesional pudiera insertarse en el ámbito laboral para el que se esforzó. Sin embargo, la cruda realidad también golpea a quienes decidieron especializarse, aunque con menor dureza comparado con aquellos que carecen de preparación.

Según los datos del Indec de agosto de 2017, fuentes oficiales señalaron que en la Argentina más de la mitad de las personas desempleadas son menores de treinta años, o sea son algo más de un millón de jóvenes.

En el año 2000, se elaboró una encuesta sobre el perfil ocupacional de 108 graduados de educación superior. Para la investigación. se entrevistaron 3041 graduados universitarios y terciarios de todo el país. y se tomaron 500 casos de lo que sucede en las empresas.

La muestra reflejó el porcentaje de desempleo de acuerdo con cada rama de estudios. Los datos señalan que entre 108 graduados en Ciencias de la Salud la tasa de desempleo es de 10,5 %, seguidos por Ciencias Humanas y Educativas (9,9%), Ciencias Aplicadas (8,4%) y Ciencias Sociales (8,2%).

La muestra le dedicó un lugar especial a la diferencia en el nivel entre los graduados en universidades estatales y privadas: los empresarios contestaron en un 55 %. que les resulta. indistinto contratar a un profesional egresado de una u otra universidad, el 36% prefiere a las públicas y el 19 % a las privadas.<sup>23</sup>

El Sociólogo Marcelo Gómez, afirma: **“La estructura ocupacional argentina no logra generar un nivel de empleos calificados que satisfaga las expectativas de la creciente cantidad de egresados. Entonces, la oferta de la fuerza de trabajo es bastante más educada de lo que la demanda de empleo necesita”**.

---

<sup>23</sup> CÚAL ES LA INSERCIÓN LABORAL DE CADA CARRERA UNIVERSITARIA. (<http://www.um.edu.ar/math/maestria/insercion.htm>).

Además, **“El período en que los egresados permanecen inactivos es menor de tres meses. No es que los egresados no tengan trabajo, sino que tienen empleos con bajos sueldos o por debajo de sus capacidades.”** <sup>24</sup>

## **2.6.2 Las variables de selección en personal recién graduado**

En el 2005, Díaz Barriga, en su libro “Empleadores de universitarios”, presenta un estudio de opinión sobre el mercado laboral, a partir de la información que proporcionan los directivos de las empresas que emplean a los egresados universitarios. El estudio buscaba responder a interrogantes como: ¿cuáles son las necesidades que las empresas tratan de satisfacer con los puestos de trabajo que se abren? Y ¿qué características debían tener los egresados para ser contratados?

Los resultados de la investigación aportaron en términos generales que los criterios de selección de personal varían significativamente según la empresa de la que se trate, y que las contrataciones también dependen de si los aspirantes son egresados de universidades públicas o privadas.

Al mismo tiempo, existen otros factores o criterios en la selección que dificulta el ingreso del recién graduado al mundo laboral como, por ejemplo, la edad.

Diversas investigaciones han constado que los universitarios maduros (de más de 30 años) presentan mayores barreras en la inserción laboral.

Cabe destacar, por otro parte, el siguiente reporte elaborado en cinco empresas de diferentes países de América Latina. Los requerimientos que valoran, las mismas, durante el proceso de selección y contratación de personal, aparte del nivel educativo, son tres factores claves:

---

<sup>24</sup> ESTUDIO SOBRE EL MERCADO laboral PARA LOS EGRESADOS.  
(<https://www.pagina12.com.ar/2000/00-08/00-08-23/univer01.htm>)

1. Experiencia específica: El requisito de que el candidato a ser contratado tenga experiencia específica para el cargo, se ve más claro en empresas medianas y de comercio. Menos exigencias al respecto parecen tener las empresas grandes que suelen disponer de mecanismos formales de capacitación.
2. Presentación Personal: Muchas empresas consideran importante la presentación personal de los individuos que contratan. Además de buscar que la apariencia de la persona sea agradable, este factor se justifica ante la necesidad de afrontar modas de los jóvenes respecto del uso de aros, tatuajes y el pelo largo en los varones. La alta valoración de este factor se observa en los estudios de los distintos países y en todos los segmentos estudiados, destacándose el sector comercio y servicios, debido a la “imagen” que necesitan dar a los clientes.
3. Actitud, disposición para el trabajo: Si bien no es una variable fácil de evaluar a priori, se expresa en lo que muestra el candidato respecto de ganas de trabajar, de disposición para asumir compromisos, interés por trabajar en equipo, amabilidad, etc. En opinión de los empresarios, en esta dimensión los rasgos de los jóvenes que disminuyen la posibilidad de contratarlos son: que parezca ser flojo, irrespetuoso, que esté desmotivado, desganado, y que no tenga metas.<sup>25</sup>

Desde otro punto de vista, un estudio acerca de la situación con respecto a la actividad laboral de los graduados universitarios una vez finalizados sus estudios en España dieron como resultado que entre los jóvenes graduados universitarios de entre 22 y 30 años, la tasa de desempleo es superior a la media, algo que se sostiene desde los 90. Lo cual significa que, al cabo de seis años de graduados, la situación laboral de los profesionales universitarios es peor que la media con niveles de estudios inferiores.

Dicho estudio considera que, a partir de los 30 años de edad, se produce en algún momento una transición y plantea tres teorías:

---

<sup>25</sup> Campuzano. 2005

- La primera establece que a partir de los 30 años los graduados pertenecen a una generación que representa una minoría que había accedido a la formación profesional y, por esta razón, ingresaron al mercado laboral con facilidad.
- La segunda teoría considera que los egresados universitarios podrían ser más selectivos al elegir empleo y eligen realizar estudios de posgrado en lugar de ingresar a cualquier empleo.
- La tercera y última es que a medida que pasan los años, comienzan a tener expectativas más realistas acerca del mercado laboral que los graduados recientes.<sup>26</sup>

Según Sáez (2000, en García Montalvo, 2007) gran parte de los graduados universitarios rechaza un empleo por sentirse sobre cualificado para el mismo.

### **2.6.3 La transición entre la finalización de la carrera universitaria y la inserción laboral.**

Para abordar en profundidad el complejo escenario de la inserción laboral de egresados universitarios, se presenta la Teoría de la Transición con la finalidad de explorar la realidad de los egresados durante el período entre el fin de la universidad y el inicio de su vida laboral.

La teoría de la transición y la inserción laboral de los jóvenes profesionales analiza el momento en que los jóvenes terminan su etapa de formación para ingresar al mercado laboral.

Mientras que el tránsito entre las etapas educativas se da en forma natural y articulada, no sucede lo mismo cuando al finalizar la vida estudiantil y se inicia la búsqueda de ingreso al trabajo (Figuera, 1996).

---

<sup>26</sup> García Montalvo. 2005

La transición de la etapa estudiantil a la vida laboral coincide también con el ingreso a la vida adulta, lo cual **“es un proceso complejo que tiene lugar con la incorporación del joven a la vida adulta y donde confluyen múltiples factores de carácter evolutivo, madurativo, social y económico”** (Auberni, 1995, p.397).

Esta realidad ha dado origen a diversas teorías, como la Teoría del Capital Humano (Blaug, 1983) que considera que el nivel de educación representa un rol fundamental en el desarrollo económico y que la inversión en educación por parte de las personas está relacionada con objetivos a futuro, como buenos salarios y acceso a ciertos grupos sociales o económicos. Esta teoría, pone el éxito o el fracaso profesional y laboral en la libre competencia y en la formación de las personas. Es decir, considera que las condiciones de empleabilidad están relacionadas con el nivel de ingresos en educación de las personas.

Desde otro punto de vista, Collins (1986) habla de la educación como un motor de la productividad laboral y centra los logros profesionales en la obtención de posgrados. De este modo, se establece una relación entre capacidades e inserción laboral, es decir, alcanza mejores puestos quien está más capacitado. Este esquema pone en la cima de la pirámide a los universitarios por contar con un nivel educativo que requiere menor inversión en capacitación por parte de las empresas.

#### **2.6.4 Recursos Humanos con o sin experiencia laboral**

En la actualidad, es fundamental tener **experiencia laboral**, cuando desean contar con personas para ciertas ocupaciones específicas. No cabe duda que la experiencia previa de trabajo es uno de los atributos y requisitos que más estudian, analizan y valoran las áreas de selección de las empresas, porque en este campo se puede demostrar las habilidades y cualidades que se mencionan puestas en la realidad y la práctica.

A continuación se muestra un cuadro de ventajas y desventajas que posee un candidato con experiencia laboral como así también un candidato sin experiencia.<sup>27</sup>

| Empleados Con Experiencia                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                    | Empleados Sin Experiencia                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ventajas                                                                                                                                                                                    | Desventajas                                                                                                                                                                                                                        | Ventajas                                                                                                                                                                           | Desventajas                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos técnicos ya adquiridos</li> <li>• Mayor soltura y desenvolvimiento</li> <li>• Capitalizar lo invertido por otras Empresas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mañas” o “vicios” difíciles de modificar</li> <li>• Más resistente a qué le digan lo que tiene que hacer o cómo hacerlo</li> <li>• Pueden tener mayor nº de ofertas laborales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abierto al aprendizaje</li> <li>• Mayor nivel de asimilación e incorporación</li> <li>• Más “dóciles” en la conducción laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda más tiempo en formación y capacitación</li> <li>• Puede sentir mayor inseguridad y temor</li> </ul> |

### 2.6.5 ¿Está la experiencia profesional sobrevalorada?

A pesar de sus grandiosas ventajas, la experiencia también tiene un lado oscuro: distorsiona nuestra visión, nos crea límites y puede frenar nuestra capacidad de innovación.

El sesgo de la deformación profesional afecta a nivel profesional y personal:

- Limita la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones.
- Afecta a la eficiencia y a los resultados al no evaluar otras alternativas que pueden ser mejores.
- Crea un muro a la hora de innovar.

En otras palabras, la experiencia profesional nos puede llegar a cerrar la mente.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> FUENTE: Sosa & Asociados Consultora. RECURSOS HUMANOS CON O SIN EXPERIENCIA.

<sup>28</sup> FUENTE: Inusual. COMO LA EXPERIENCIA LABORAL PUEDE FRENAR NUESTRA CAPACIDAD.

### **2.6.6 La crisis del recién graduado**

Todo joven universitario anhela con ansias el día que defiende su tesis o rinde su última materia, ya que lo mismo significa la finalización de una etapa y el comienzo de otra en su vida.

Sin embargo, muchas veces se deja de lado las diferentes complicaciones que lleva la búsqueda del primer empleo o la inserción al mundo laboral del joven egresado, proceso que se denominó “Crisis del Recién Graduado”.

La realidad muestra que en América Latina los recién egresados tardan entre 3 a 6 meses o más tiempo en conseguir un trabajo, lo cual los lleva a experimentar sentimientos de estrés, frustración, incertidumbre y hasta depresión por las nuevas expectativas sociales y personales que no logran cumplir.<sup>29</sup>

Además, dicha crisis está asociada al término empleabilidad, la necesidad latente de generar otra serie de habilidades (trabajo en equipo, liderazgo, empatía), aparte de los conocimientos de cada carrera.

### **2.6.7 La demanda laboral de egresados universitarios en la Lic. de Recursos Humanos en la ciudad de Salta**

Se debe considerar que la duración de la Lic. En Recursos Humanos es de cuatro años, pero, en el tercer año, el joven obtiene un título intermedio que posibilita al estudiante a desempeñarse como Analista en Recursos Humanos. Sin embargo, los diferentes anuncios de las empresas, publicados en Computrabajo, solicitan candidatos con una experiencia previa entre dos a tres años excluyente, dejando de lado gran parte de los jóvenes egresados, al no cumplir con lo requerido. (Ver Anexo Anuncios CompuTrabajo)

---

<sup>29</sup> Fuente (<https://www.aprendemas.com/es/blog/orientacion-academica/sindrome-del-recien-graduado-conoce-sus-causas-y-formas-de-erradicarlo-63669>)

El mercado laboral salteño busca personal formado en la práctica, lo cual genera un obstáculo para muchos jóvenes egresados que buscan trabajo por primera vez, ya que su formación es más teórica que práctica.

Por otro lado, analizando anuncios publicados en diferentes sitios webs, se visualizó que provincias más desarrolladas solicitan personal para puestos de recursos humanos con poca o sin experiencia laboral, es decir, para formarlos profesionalmente, brindándole así, la posibilidad de poner en práctica la carrera y acumular experiencia que enriquezca el crecimiento personal y profesional del joven egresado.

Las pasantías o prácticas profesionales, sirven de herramienta para adquirir experiencia, convirtiéndose en una posible fuente de ingreso para los jóvenes egresados al mundo laboral.

The logo of UCASAL is a watermark in the background. It features a shield with a red triangle at the top containing a white circle with a cross and the letters 'IHS'. Below this is a blue triangle with a white diamond. The shield is flanked by two blue vertical bars. Above the shield is a grey banner with the text 'NIHIL INTENTATUM' and below it is the word 'UCASAL' in a large, grey, serif font.

**CAPITULO III:**  
*MARCO DE REFERENCIA  
INSTITUCIONAL*

### **3.1 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA**

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.

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.

Ubicada en la Provincia de Salta, al norte de la República Argentina, en una zona privilegiada desde el punto de vista geopolítico y estratégico, limita con cinco provincias argentinas y con países que juegan un importante rol en la economía regional como Bolivia, Paraguay y Chile. Esta ubicación estratégica impone en forma constante nuevos desafíos que amplían los vínculos hacia el MERCOSUR, América Latina y el mundo.

El espíritu federal y de integración se ve plasmado en la presencia de la Universidad en toda la Argentina, a través de su Sistema de Educación a Distancia que permite a los jóvenes de los lugares más alejados del país concretar sus estudios universitarios.

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

La UCASAL se inserta en el sistema universitario con una variada propuesta académica de 80 carreras universitarias que otorgan titulaciones de pregrado, grado y postgrado.



### 3.1.1 Misión y Visión

- **Misión**

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,

a favor de la sociedad, procurando la formación integral, la búsqueda de la verdad, el respeto por la dignidad de la persona humana, la excelencia en todas sus acciones y la responsabilidad social a través de la vinculación local, nacional e internacional para promover el progreso de los ciudadanos y el desarrollo.

- **Visión**

Queremos ser una institución de excelencia reconocida y requerida a nivel local, regional, nacional e internacional que:

- 1.-Propenda a **liderar la formación, disciplinar científica, tecnológica, artística y la modalidad a distancia** procurando alcanzar los más altos niveles de calidad académica.
- 2.-Incentive la **realización de aportes**, desde el conocimiento, **tendientes a mejorar la calidad de vida de la población.**
- 3.-Participe activamente en la **investigación científica, el desarrollo tecnológico y la creación artística**, procurando que las personas alcancen un conocimiento más profundo de la realidad en sus distintas dimensiones.

### **3.1.2 Finalidades**

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.

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.

### **3.1.3 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 del primer Arzobispo de Salta, Monseñor Roberto José Tavella, y el Dr. Robustiano Patrón Costas. En 1958 y durante la presidencia del Dr. Arturo Frondizi, se promulga la Ley 14.557, que autorizaba la fundación de universidades privadas. El 19 de marzo de 1963 se dio inicio a la creación de la Universidad Católica de Salta.

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. Se eligió como Patrona de la Universidad a Santa Teresa de Jesús.

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

Las clases comenzaron a dictarse en marzo de 1967 en el edificio del Colegio Belgrano, cuyo Rector, Padre Ramón Urcelay, C.R.L., cedió en préstamo las instalaciones hasta tanto se habilitarán las de Campo Castaños.

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.

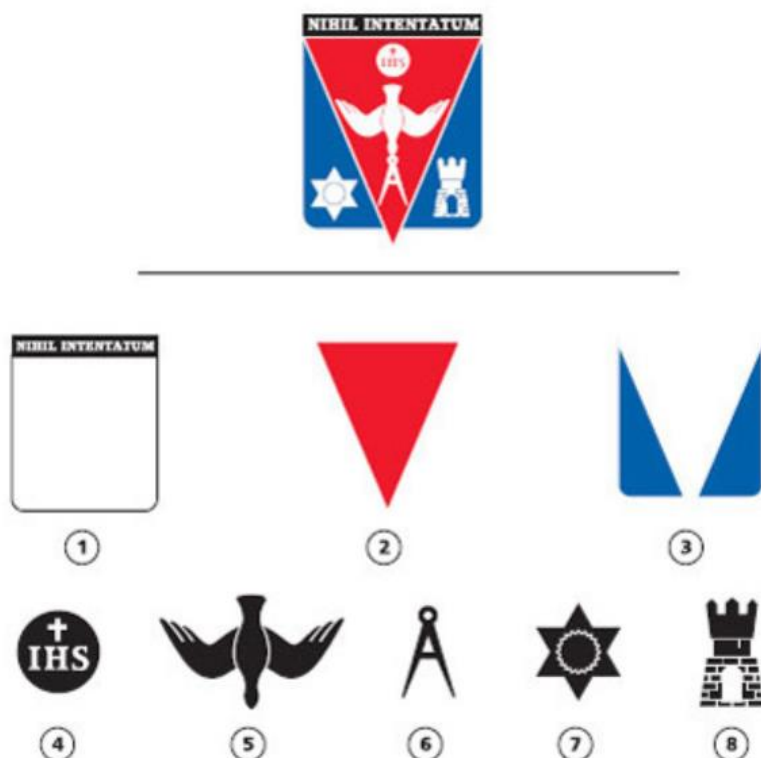
En la actualidad, se desempeña como Canciller de la Universidad Católica de Salta el Sr. Arzobispo de Salta Monseñor Mario Antonio Cargnello, quien asumió plenamente sus funciones el 6 de agosto de 1999.



**Robustiano Patrón Costas**

Fundador de la Universidad Católica de Salta

### 3.1.4 Reseña del Escudo Institucional



- 1) En la parte superior, una banda en sable (negro), que significa disciplina y honestidad, tiene el mote o leyenda Nihil Intentatum: **"Nada que no se Intente"**.
- 2) Como blasones el cuartel central, coloreado de gule (rojo), fortaleza y osadía, evoca junto con la banda negra los colores del poncho gaucho y la tradición salteña.
- 3) Otros dos cuarteles laterales el azur (azul), significan verdad y belleza.
- 4) Al centro, JHS o anagrama de Jesús ...
- 5) ... con una paloma plateada que baja desde lo alto ...
- 6) ... portando en su pico un compás de oro como símbolo de sabiduría.
- 7) A la izquierda, la estrella del sol del escudo de la Provincia de Salta.
- 8) A la derecha, un castillo de oro, en recuerdo de Ávila, cuna de la patrona de la Universidad, Santa Teresa de Jesús.

### **3.1.5 Autoridades de la UCASAL**

El gobierno universitario está conformado por un Rector, cinco Vicerrectores (Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo, Vicerrectorado de Formación, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo y Vicerrectorado General), un Directorio y un Consejo Académico. La designación del Rector es facultad del Gran Canciller.

### **3.1.6 El Campus**

El campus cuenta con un predio de 42 ha. que albergan edificios y espacios verdes. Instalaciones:

- ✓ 9 edificios de Facultades y Escuelas
- ✓ Laboratorios (informáticos, hidráulica, química, microbiología)
- ✓ Hospital escuela para pequeños y grandes animales
- ✓ Capilla
- ✓ Biblioteca
- ✓ Instalaciones deportivas: gimnasio, canchas de fútbol, cancha de básquet, cancha de hockey, cancha de rugby, cancha de vóley-arena, pileta climatizada.
- ✓ Comedor universitario
- ✓ Estudio de radio y televisión

La Universidad cuenta con un anexo en el centro de la ciudad donde funcionan áreas administrativas y de servicios. El anexo se encuentra ubicado en calle Pellegrini 790, Salta Capital.

### **3.1.7 Sistema de Educación a Distancia - SEAD**

- **Historia**

Las primeras acciones de la Universidad Católica de Salta en referencia a la educación a distancia se inician en el año 1989 con un proyecto para "aplicar metodologías de enseñanza no presenciales", en la Sub-sede Académica Buenos Aires.

Esta modalidad educativa en aquel contexto, no sólo resultaba novedosa sino que además, no tenía prácticamente antecedentes en Argentina.

Entre 1996 y 1999 por distintas resoluciones del Ministerio de Educación de la Nación se aprueban en forma definitiva y se otorga validez nacional, a los títulos de todas las carreras de grado de la UCASAL, gestionadas con modalidad a distancia.

Desde su origen se consideró a la Educación a Distancia inscripta en el ideal de una educación permanente, a partir de un modelo flexible que asume el compromiso de guiar y favorecer el aprendizaje autónomo de los alumnos, más allá de las barreras espacio-temporales, y a través de la utilización selectiva de medios didácticos y tecnológicos que aseguren una comunicación bidireccional fluida.

Desde 1989 Universidad Católica de Salta lleva actividad continuada en el ámbito de la educación a distancia, trayecto en el cual ha incorporado no sólo el acceso al uso de las nuevas tecnologías, sino también y especialmente ha enriquecido desde lo pedagógico y lo didáctico los procesos de enseñanza y aprendizaje contenidos en las carreras y capacitaciones superiores que ofrece a los alumnos.

En el camino han surgido requerimientos de cambio sustentados en renovadas expectativas y demandas de formación, y como consecuencia de permanentes análisis y profundas reflexiones sobre la experiencia acumulada y las acciones realizadas, ha comenzado una nueva etapa que apunta a mejorar los contenidos y procedimientos académicos y la naturaleza y alcance de los servicios que alumnos y docentes reciben del sistema. La idea básica es

concebir un sistema más integrado que permita responder a las demandas de servicio educativo en las diferentes realidades geográficas en las que se inserta, acentuando el uso de las herramientas didácticas que posibilitan las Nuevas Tecnologías de la Información y comunicación y promoviendo la conformación de verdaderas comunidades universitarias.

La UCASAL ha definido al sistema de educación a distancia-SEAD como un aspecto esencial de su propia identidad y objeto relevante de su actividad formativa en el ámbito de los estudios superiores, cuestión que por otra parte es entendida como una contribución básica al proceso evolutivo de una Argentina ávida de incorporar mayor calificación y competencias en las ciencias básicas y humanas y como una oportunidad de promover la dimensión religiosa de la persona humana, en un contexto de amplia libertad y compromiso democrático.

- **Estudios a Distancia**

La Universidad Católica de Salta ofrece su Sistema de Educación a Distancia, con una propuesta de formación integral, aprovechando las ventajas de aprender en todo tiempo y lugar. La formación técnica, científica y profesional se basa en una profunda identidad humanística y cristiana. Pioneros en el ámbito nacional, desde el año 1989, UCASAL creció de manera constante sumando experiencia y excelencia educativa. Hoy esta modalidad incluye a más de 24 mil estudiantes en todo el país.

Estructura de sistema de educación a distancia:

- ✓ Una comunidad universitaria con asesoramiento, asistencia y orientación
- ✓ Encuentros en red con profesores y compañeros.
- ✓ Video-clases de las diferentes asignaturas.
- ✓ Plataformas de aprendizaje que integran todos los recursos para el alumno.
- ✓ Foros para interactuar con docentes y compañeros.
- ✓ Material de estudio y bibliografía básica digitalizada.
- ✓ Asistencia tutorial permanente a través de internet y en forma presencial.

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

- ✓ Evaluación continua a través de recursos online y presenciales.
- ✓ Recursos comunicacionales gratuitos para estar siempre conectado.

- **Sedes de la UCASAL en Argentina**



La UCASAL cuenta con 92 sedes distribuidas en 20 provincias de la República Argentina.



# **CAPITULO IV:** ***TRABAJO DE CAMPO***

## **PARTE 1: ENCUESTAS**

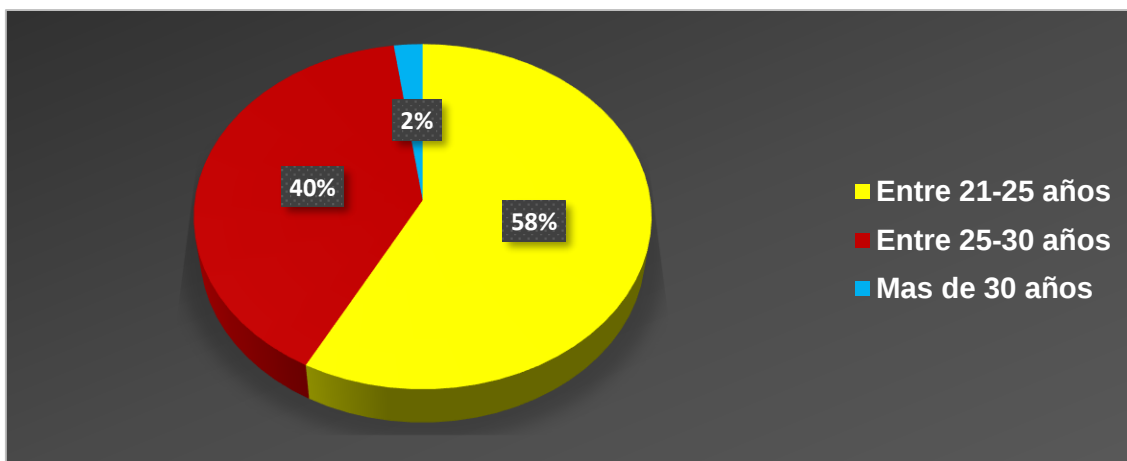
Según la información obtenida por la base de datos, proporcionada a la investigadora, se egresaron aproximadamente más de 70 alumnos en la Lic. en Recursos Humanos, durante el periodo 2017-2018, de los cuales el 75% son mujeres y el resto son hombres.

Del total de jóvenes egresados solo se logró encuestar a 45 de ellos, a causa de que existieron ciertos inconvenientes, producto de falta de registros institucionales, al momento de obtener ciertos datos para la realización de la encuesta al total de alumnos egresados entre el 2017 y 2018.

Con las encuestas se buscó indagar sobre varios aspectos entre ellos; tiempo que tardó el egresado en vincularse laboralmente, su estado laboral actual, cantidad de entrevistas a las que concurrió, entre otras. Las mismas estaban compuestas por 10 preguntas con sus respectivas opciones a contestar y preguntas vinculadas en caso de marcar algunas opciones, es decir, que fueron un total de 16 preguntas. Estas fueron efectuadas mediante un formulario de Google Drive que se envió a los egresados a sus respectivos e-mails, otorgándole la posibilidad de contestar hasta los 15 días posteriores al envío del mismo.

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas realizadas a través de diferentes gráficos, con el objetivo de facilitar la exposición y análisis de las mismas.

### **¿A cuál rango etario pertenece?**



Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta busca determinar el rango etario que poseen los egresados de la Lic. en Recursos Humanos, teniendo en cuenta la duración de la carrera para determinar la edad en la cual un joven universitario debería concluir sus estudios.

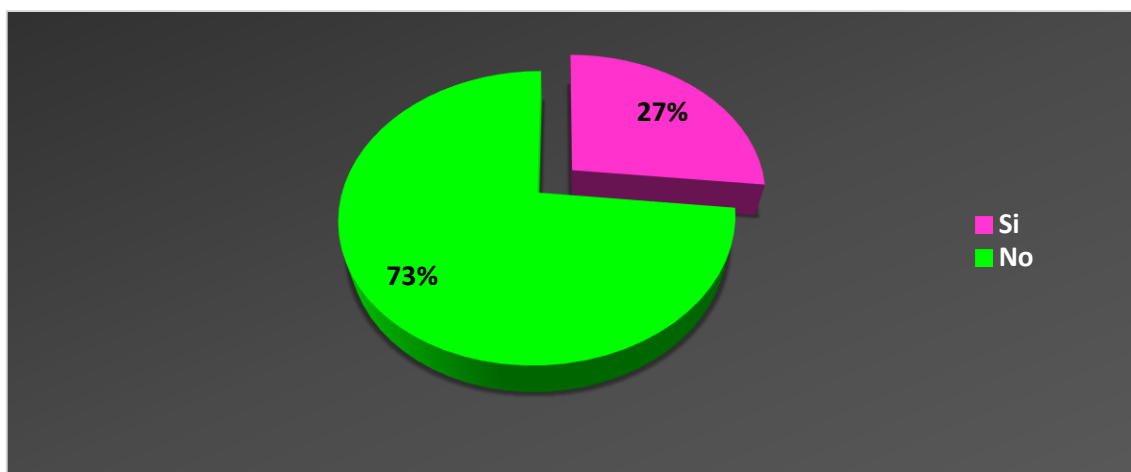
El objetivo de la misma era conocer si los egresados cumplen con el requerimiento de edad para la inserción al mercado laboral, teniendo en cuenta los diferentes anuncios analizados y las teorías que se observan en el marco teórico.

De la muestra total analizada, se puede observar que el 58% (26 jóvenes egresados) se encuentran entre los 21-25 años. El otro 40% (18 jóvenes) está conformado por egresados que se hallan entre 25-30 años y el 2% restante (1 joven egresado) fue mayor de 30 años.

De esta pregunta se concluyó, que **el 98% de los egresados se encuentran dentro de los parámetros de edad para lograr una inserción laboral sin complicaciones**, ya que diversas investigaciones han manifestado que los “universitarios maduros (mayores de 30 años) presentan inconvenientes y barreras al momento de conseguir un empleo vinculado a su profesión”.

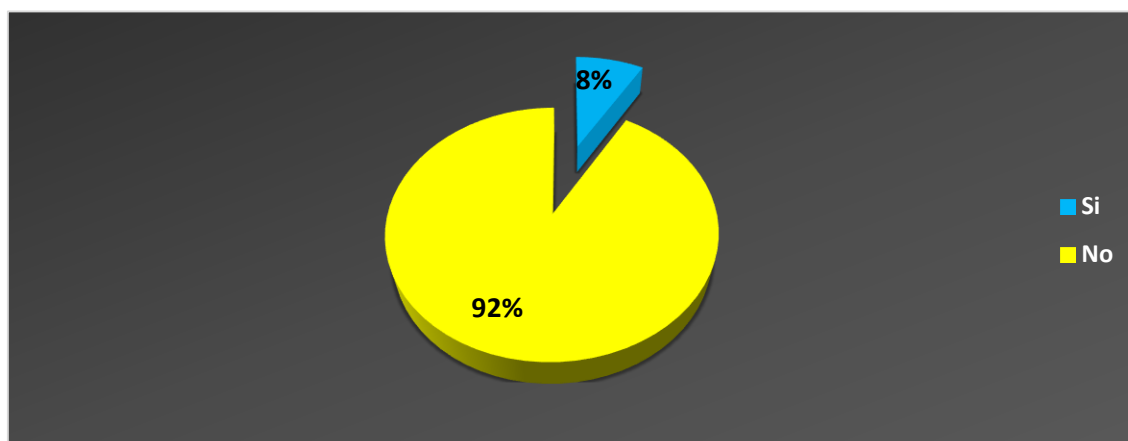
*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

### **¿Cuándo Ud. estudiaba también trabajaba?**



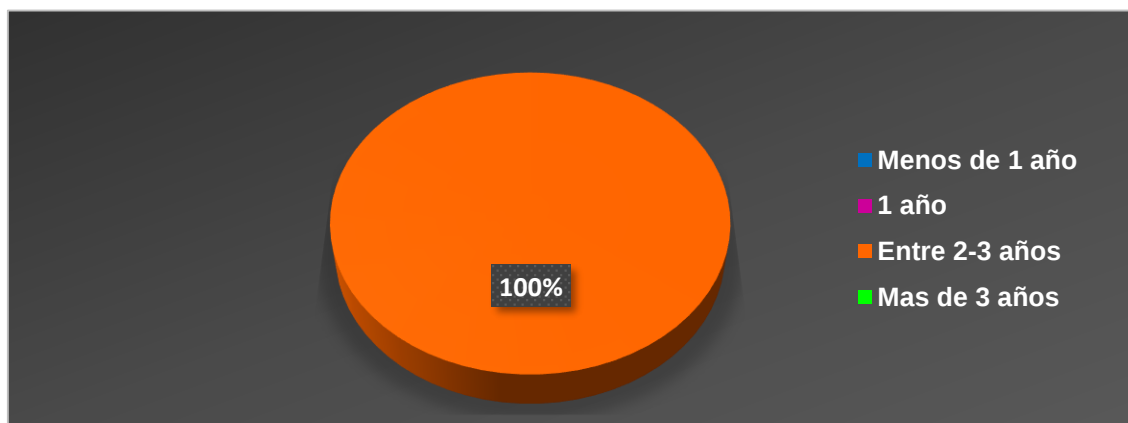
Fuente: Elaboración Propia

### **¿Estaba relacionado a su carrera?**



Fuente: Elaboración Propia

### **¿Cuántos años trabajo desempeñando tareas de Recursos Humanos?**



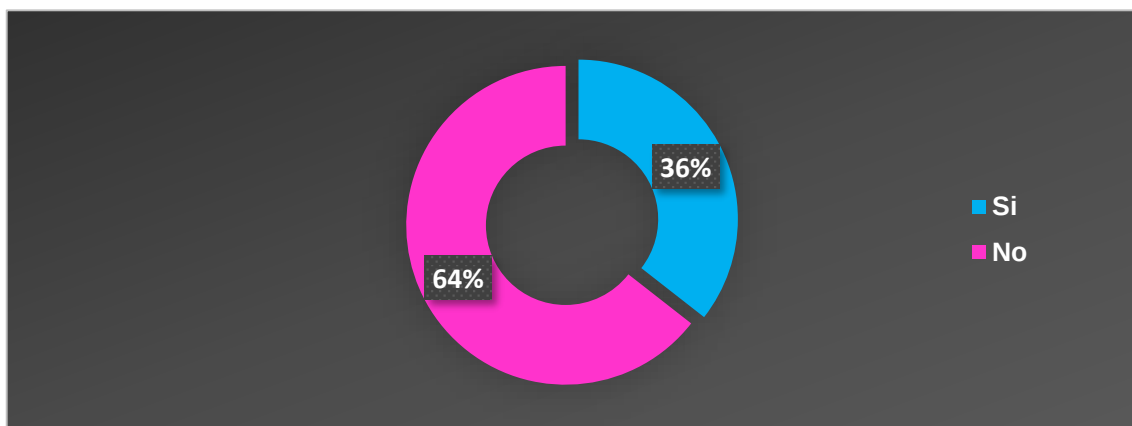
Fuente: Elaboración Propia

A través de estas preguntas se pretendía analizar la experiencia laboral que poseían los jóvenes egresados al finalizar su carrera universitaria.

Se pudo observar que la mayoría de los jóvenes egresados no cuentan con una experiencia laboral previa, puesto que el 73% (33 jóvenes) contestó de forma negativa. Esto resulta muy interesante para el tema investigado, porque significa que la mayoría de los egresados finalizaron sus estudios sin poseer experiencia laboral para desempeñar puestos de ningún tipo.

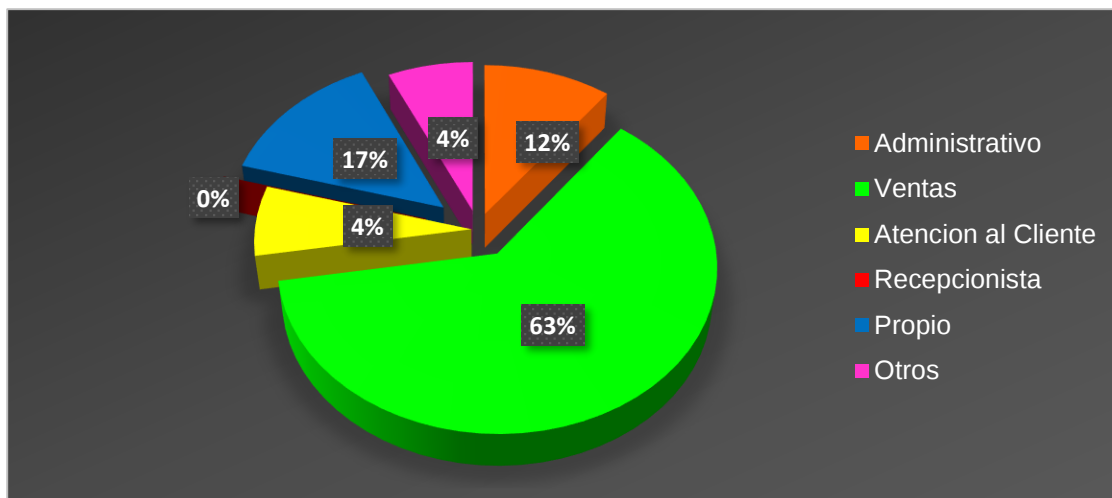
Por otro lado, del total entrevistado que respondió que mientras estudiaba también trabaja, solo 1 de ellos (8%) se desempeñó en un puesto vinculado a la carrera durante un periodo de 2 a 3 años.

***Actualmente ¿Se encuentra desempeñando su profesión?***



Fuente: Elaboración Propia

### **¿En qué puestos de trabajo está desempeñándose?**



Fuente: Elaboración Propia

A través de esta pregunta se pretende indagar sobre la situación laboral actual de los jóvenes egresados, específicamente en el área de la profesión.

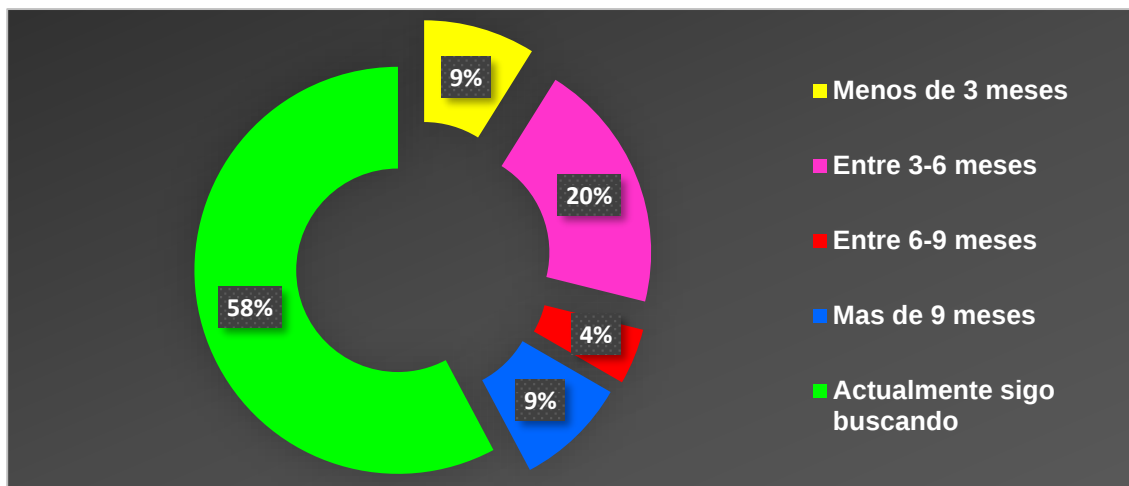
Tal como se observa en el gráfico, el 36% (16 jóvenes egresados) está ejerciendo la profesión, pero, se debe considerar que solo uno de ellos tenía experiencia laboral previa en el puesto antes de recibirse y once de ellos habían trabajado en otros puestos.

Por otra parte, el 64% (29 jóvenes egresados) contestó que actualmente no se encuentra trabajando en funciones o en el área de Recursos Humanos.

Del total de jóvenes que no se desempeñan en el área de RR. HH, el 63% (18 jóvenes) trabaja en el área de ventas, el 17% (4 jóvenes) de manera independiente, el 12% (3 jóvenes) en puestos administrativos, el 4% (2 jóvenes) en atención al cliente y el 4% restante (2 jóvenes) en otros puestos no especificados.

En este punto se pone en manifiesto lo afirmado por el estudio elaborado por Adecco: **“que el 52% de los jóvenes egresados se encuentra trabajando en puestos no vinculados a su carrera”**. En este caso, esta cifra es aun mayor, representando el 64%.

**¿Cuánto tiempo le llevo conseguir un empleo vinculado a su profesión?**



Fuente: Elaboración Propia

Con esta pregunta se busca analizar en relación al tiempo transcurrido entre el egreso universitario y la inserción laboral en el área de Recursos Humanos de los jóvenes egresados.

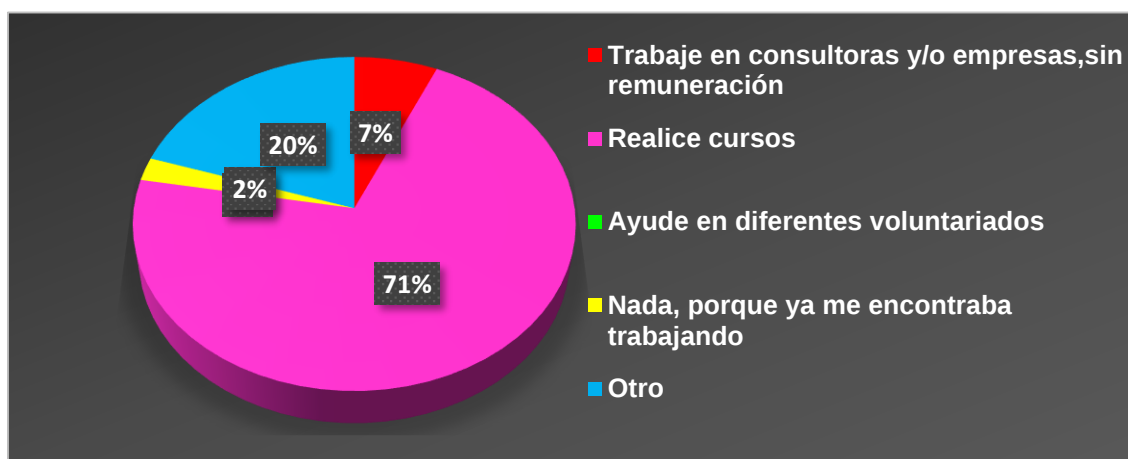
Como se observa en el gráfico el 58% de los encuestados (26 jóvenes) se encuentran actualmente en la búsqueda activa de un trabajo para ejercer su profesión (cabe aclarar que existe aproximadamente un 20% de jóvenes que al momento del relevamiento aún no habían cumplido 1 año desde su egreso).

Por otra parte, el 9% (4 jóvenes) se insertaron al mercado laboral para ejercer su profesión en menos de 3 meses, un 20% (9 jóvenes) consiguió empleo entre 3 a 6 meses posteriores a egresarse, un 4% (2 jóvenes) logro insertarse al mercado laboral entre 6 a 9 meses luego de recibirse y el 9% restante (4 jóvenes) demoraron más de 9 meses.

Resulta interesante destacar que el 42% del total de los encuestados logro conseguir un empleo vinculado a su profesión dentro de los periodos establecidos por los diferentes estudios analizados para la elaboración de este trabajo de investigación.

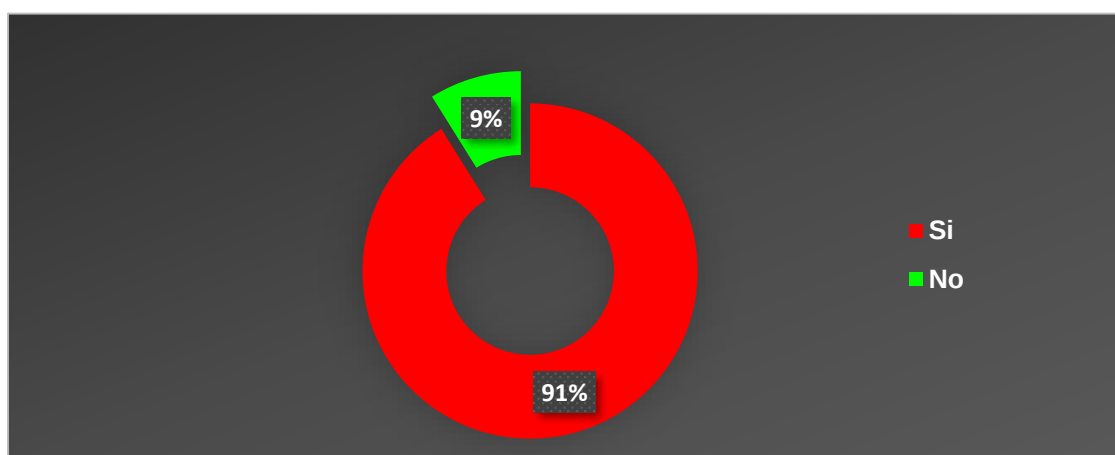
Sin embargo, es importante analizar estos datos y compararlos con la información proporcionada en el apartado anterior, en el cual se indaga sobre la situación laboral actual de los encuestados, puesto que el 64% de los jóvenes egresados se encuentran al presente desempeñando otros puestos, y, se debe considerar que el 58% de los mismos están en la búsqueda activa para insertarse al mercado laboral y poder desempeñar su profesión.

### ***¿Qué hizo durante el periodo de inactividad?***



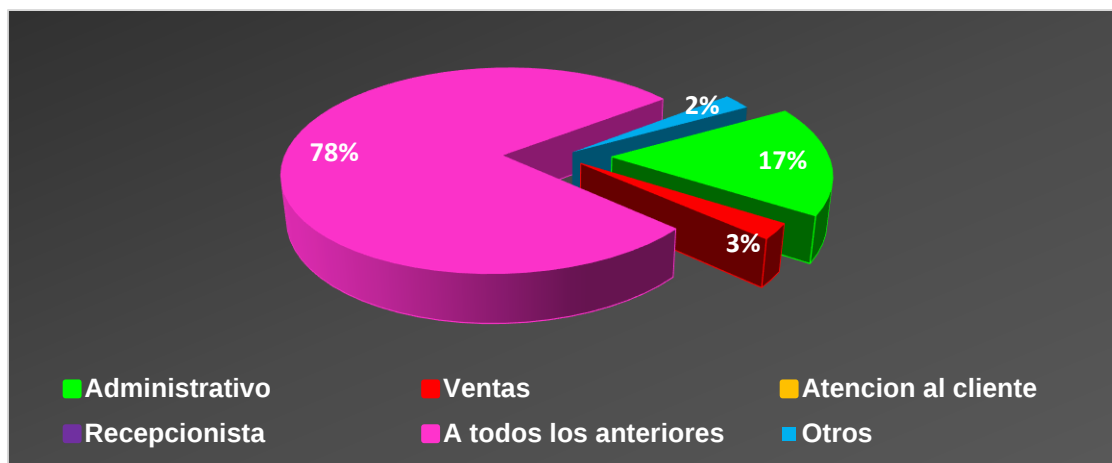
Fuente: Elaboración Propia

### ***¿Se postuló a puesto no relacionados con su profesión?***



Fuente: Elaboración Propia

### ¿Cuáles?



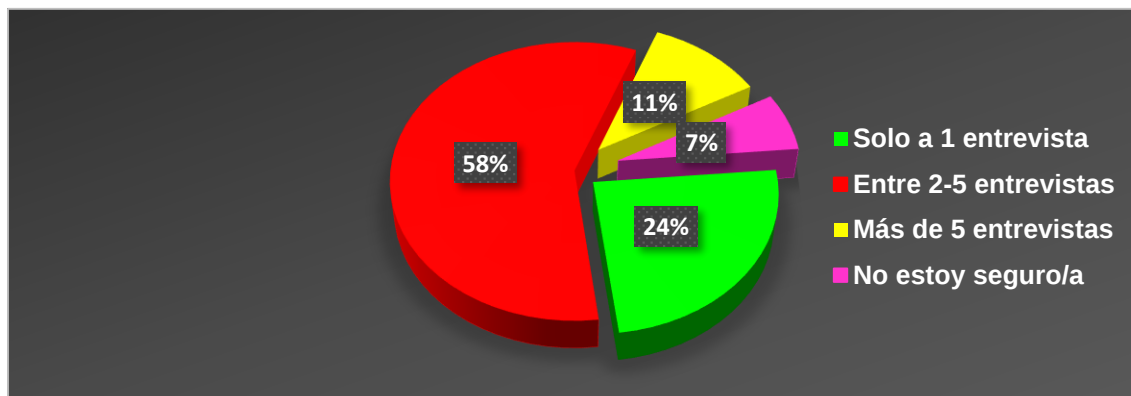
Fuente: Elaboración Propia

Con esta pregunta se busca averiguar sobre las actividades que realizaron o el contexto en el cual se encontraron los jóvenes egresados durante el periodo de transición de la vida universitaria y su ingreso al mundo laboral.

Como se puede observar el 71% (32 jóvenes) del total de la muestra, realizaron diferentes cursos para seguir capacitándose durante el periodo de inactividad hasta conseguir un empleo, un 7% (3 jóvenes) trabajaron en consultoras o diferentes empresas sin remuneración, con el objetivo de adquirir experiencia que le permita obtener un trabajo a futuro en relación a su carrera y el 20% restante (9 jóvenes) realizaron otras actividades no especificadas.

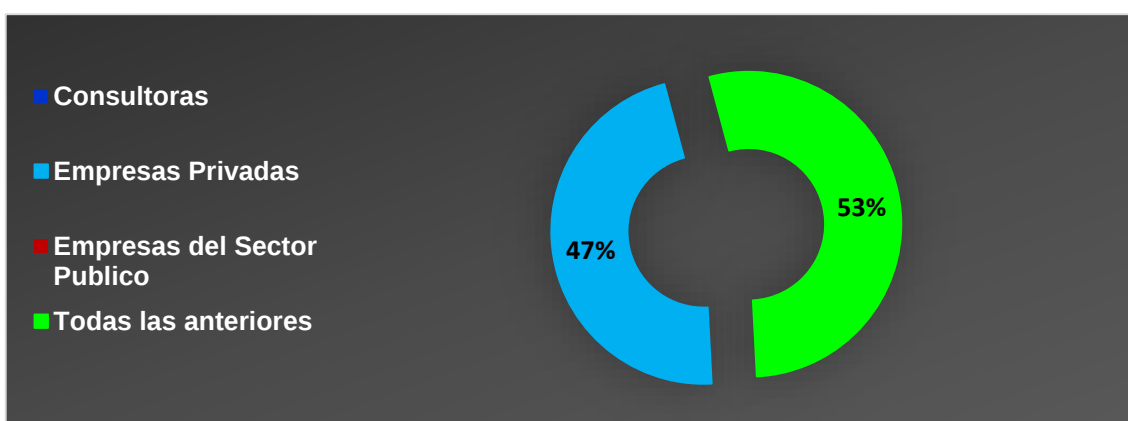
Además de las actividades ya mencionadas, durante este periodo de inactividad, el 91% (41 jóvenes) se postularon a otros puestos no relacionados a su profesión (administrativo, ventas, atención al cliente, recepcionista, entre los principales)

**¿A cuántas entrevistas de trabajo concurrió hasta que consiguió un empleo?**



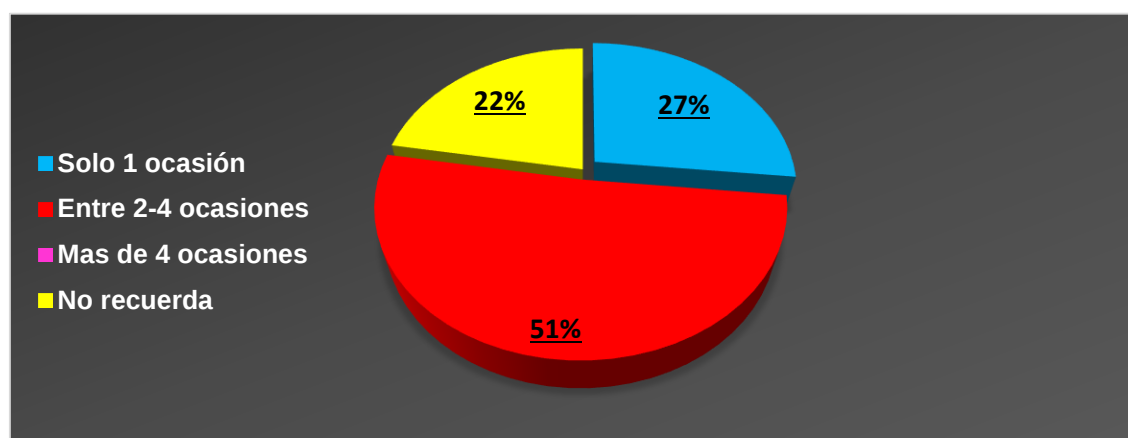
Fuente: Elaboración Propia

**¿Para qué tipo de empresas se postulaba?**



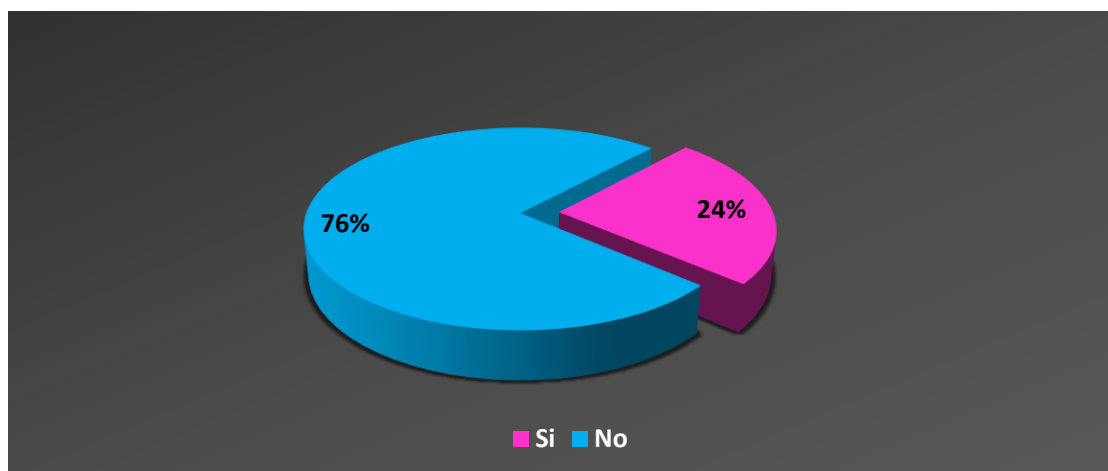
Fuente: Elaboración Propia

**¿En cuántas ocasiones paso la primera entrevista?**



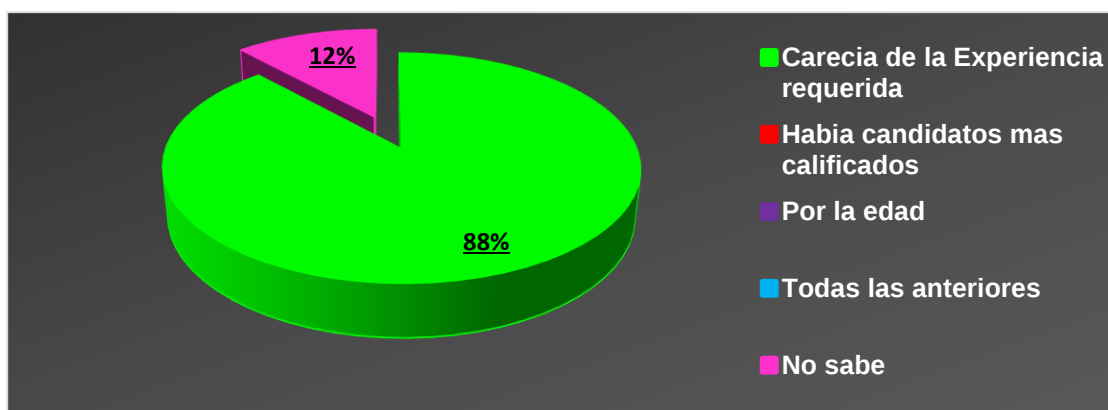
Fuente: Elaboración Propia

### ¿Quedo en ese puesto?



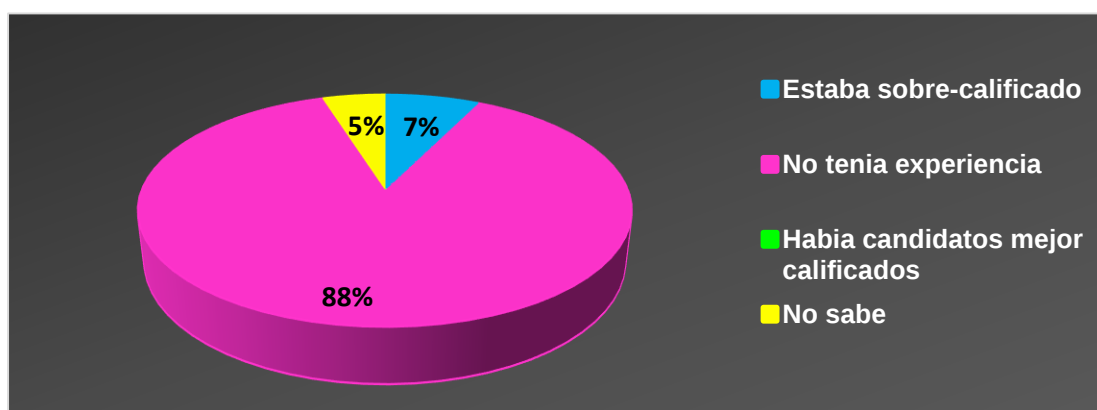
Fuente: Elaboración Propia

### En caso de no haber quedado. ¿Por qué considera que fue?



Fuente: Elaboración Propia

### En caso de ser así y no haber quedado ¿Por qué considera que fue?



Fuente: Elaboración Propia

Mediante esta pregunta se busca averiguar la cantidad de entrevistas laborales que tuvieron los jóvenes egresados hasta lograr insertarse al mercado laboral para ejercer su profesión.

De los 45 jóvenes encuestados, el 24% (11 jóvenes) fueron solo a 1 entrevista laboral, mientras que 58% de ellos (26 jóvenes) asistieron entre 2 a 5 entrevistas, el 11% (5 jóvenes) asistieron a más de 5 entrevistas de trabajo y el 7% (3 jóvenes) restante, afirma no estar seguros de la cantidad exacta de entrevistas a las que asistieron ya que fueron varias.

De la información proporcionada por los encuestados surge que la mitad enviaba sus postulaciones a consultoras y empresas del sector público y/o privado, mientras que la otra mitad solo a empresas del sector privado de la provincia de Salta.

También, se indago sobre la cantidad de veces en las que los jóvenes egresados continuaron en el proceso de selección una vez superada la primera entrevista. El 27% (12 jóvenes) aseguro haber tenido solo 1 oportunidad de continuar con el proceso de selección, mientras que el 51% (23 de jóvenes) afirmo que fueron citados para continuar con el proceso de selección entre un total de 2 a 4 ocasiones y el 22% restante (10 jóvenes) no recordaba la cantidad exacta de veces porque fueron varias.

En este punto es importante recordar (tal como fueron analizados anteriormente) que algunos de los encuestados contaban con experiencia laboral previa y, por lo tanto, sabían cómo desenvolverse y presentarse en una entrevista, más allá de estudiar estos temas durante la ejecución de la carrera.

Otra cuestión a indagar fue si los egresados habían quedado en los puestos de Recursos Humanos a los que se habían postulado.

Tal como muestra el gráfico, el 76% de los encuestados (34 jóvenes) respondieron negativamente y solo el 24% (11 jóvenes) contestaron que si habían tenido la oportunidad de quedar en el puesto.

Se puede observar que la cantidad de veces que un joven egresado es citado para continuar con el proceso de selección es significativa y, sin embargo, no siempre obtienen el resultado esperado de quedar en el puesto, lo que genera en ellos diferentes sensaciones vinculadas a la Crisis del Recién Graduado plasmadas en el marco teórico.

A fines de profundizar sobre sus percepciones a cerca de los motivos por los cuales no avanzaron en los procesos de selección, se les consulto sobre los mismos.

Cabe aclarar que esta pregunta fue realizada en dos oportunidades durante el proceso de recolección de información, con el objetivo de reforzar la hipótesis del trabajo.

Entre los motivos mencionados, podemos destacar:

1. Falta de experiencia laboral previa: (30 jóvenes).
2. Sobre Calificado para desempeñar otros puestos ni vinculados a su profesión: (3 personas).
3. No conocían los motivos: (2 jóvenes)

En síntesis, se logró demostrar lo que afirmaban los estudios recientes realizados en Argentina donde **“el 41% de los jóvenes, entre 18 y 25 años, tienen dificultades para ingresar al mercado laboral ya que la falta de experiencia los excluye de los procesos de reclutamiento y selección.”** Además, la experiencia específica, es un elemento fundamental que **examinan y evalúan los selectores**, según estudios en cinco empresas de América Latina.

## **PARTE 2: ENTREVISTA**

### **Modelo de Entrevista**

Este instrumento de investigación será aplicado al joven Lic. en RRHH Zelaya Coronado Guillermo, de 23 años de edad, ya que la autora lo considera un informante clave e idóneo para argumentar en relación al tema de investigación.

La entrevista estuvo compuesta por 8 preguntas, similares a las realizadas en las encuestas al resto de los jóvenes egresados. La misma se llevó a cabo el día martes 14 de mayo del 2019, a las 17:00 horas.

A continuación, se detalla el modelo de la entrevista:

#### **Trabajo Final de Graduación: Modelo de Entrevista**

- 1- **¿Cuándo Ud. estudiaba también trabajaba?**
- 2- **Actualmente, estas ejerciendo tu título como Lic. en RRHH ¿Cuánto tiempo te llevo conseguir este empleo?**
- 3- **¿A cuántas entrevistas de trabajo asististe hasta conseguir un empleo relacionado a tu carrera?**
- 4- **Durante el periodo de inactividad hasta conseguir un empleo ¿Qué hiciste y como te sentías?**
- 5- **¿En cuántas ocasiones te llamaron para continuar con el proceso de selección? ¿Quedaste en ese puesto?**
- 6- **¿Por qué consideras que no quedabas seleccionado?**
- 7- **Mientras buscabas empleo activamente ¿Te postulaste a otros puestos? ¿Cuáles fueron?**
- 8- **Por último, ¿consideras que la experiencia laboral exigida para desempeñar puestos de recursos humanos excluye en gran parte a los jóvenes recién egresados?**

#### **Respuestas**

## **Informe de la entrevista**

Una vez finalizada la entrevista al joven egresado, la investigadora proceso la información obtenida, la cual será expuesta a continuación.

**Informante: Lic. en Recursos Humanos**

**Guillermo Zelaya Coronado-23 años-**

En relación a la pregunta 1, Guillermo expresa que durante la ejecución de la carrera universitaria se dedicó plenamente a sus estudios, ya que, poseía la posibilidad de estudiar sin tener dividir su tiempo entre el trabajo y la universidad.

A su vez, con respecto a la pregunta 2 el entrevistado manifiesta que actualmente se encuentra desempeñando la función de encargado de RRHH en una empresa muy conocida de la provincia de Salta. Considera que tuvo suerte al conseguir su primer empleo vinculado a su carrera universitaria, y, por otra parte, destaco que estuvo 4 meses en la búsqueda activa de trabajo.

Por otra parte, en relación a la pregunta 3, el joven comento que concurrió, aproximadamente, entre 4 o 5 entrevistas laborales. Algunas de ellas fueron para puestos de RRHH y otras fueron para distintos puestos.

Además, respecto a la pregunta 4, declara que durante el periodo de inactividad fue entregando curriculum y, cada tanto, prestaba atención a avisos y publicaciones en diferentes medios. Además, explica que se sentía con ansias por conocer el mundo laboral y con miedo, aunque con paciencia y tranquilidad espero su primer trabajo que sabía, en algún momento iba a llegar.

En relación a la pregunta 5, el entrevistado declara que de las 4 o 5 entrevistas que tuvo en ninguna pasó a una segunda etapa, siempre quedo en la primera.

Con respecto a la pregunta 6, el entrevistado considera que los nervios, la falta de experiencia en entrevistas y la falta de experiencia laboral influyeron en

la decisión del selector, entre otras. Resalta que la mayoría de las entrevistas que concurrió solicitaban personas con experiencia laboral.

Por otro lado, en relación a la pregunta 7, el joven entrevistado afirma que se postuló a un sinfín de puestos, como, por ejemplo: vendedor de tiendas de ropa o administrativo en bancos. A su vez, no solo entregó curriculum para puestos relacionados con su carrera, sino que entregó en hoteles, empresas de telefonía celular, de transporte; etc. donde no todos tenían área o encargado de RRHH.

Finalmente, en relación a la pregunta 8, el entrevistado manifiesta que por todos los avisos y publicaciones que observa y por el entorno en el que habitualmente se desempeña, destaca que son pocas las empresas que cuentan con al menos, un encargado de RRHH. Esto limita a los recién egresados a conseguir un trabajo relacionado con dicha profesión. Considera, además, de que los anuncios que piden personas para áreas de RRHH, mayormente son para puestos jerárquicos y exigen como requisito excluyente años de experiencia laboral que los jóvenes egresados lógicamente, no tienen, en la mayoría de los casos. Cree que no es sencilla la búsqueda laboral para los jóvenes egresados de RRHH, aunque la alternativa es siempre buscar y buscar y no dejar de entregar curriculum; estando atento a los anuncios tanto de diarios como de las redes sociales y páginas de empleo laboral.

The logo of UCASAL is a shield-shaped emblem. At the top, a grey banner contains the Latin phrase "NIHIL INTENTATUM" in white capital letters. The shield itself is divided into four quadrants by a red cross. The top-left quadrant is red and contains a white circle with a red cross and the letters "IHS" below it. The top-right quadrant is blue and contains a white sun-like symbol. The bottom-left quadrant is red and contains a white star. The bottom-right quadrant is blue and contains a white building-like symbol. Below the shield, the word "UCASAL" is written in a large, grey, serif font.

**CAPITULO V:**  
***CONCLUSION Y***  
***RECOMENDACIONES***

## **CONCLUSION**

La presente investigación tuvo como objetivo general **indagar cual es el impacto del requisito de experiencia previa en la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en Recursos Humanos, de la UCASAL, en la ciudad de Salta.**

A su vez, además del objetivo general, poseía los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la cantidad de egresados de la Licenciatura de RRHH, de la UCASAL, que se encuentran trabajando en relación a su carrera.
- Investigar si es un requisito básico poseer experiencia previa en el proceso de contratación.
- Identificar las alternativas de puestos, que pueden desempeñar los egresados de la Licenciatura de RRHH, de la UCASAL, si no poseen experiencia previa.

A través de las respuestas obtenidas durante las encuestas y entrevista realizadas se pudieron cumplir los objetivos planteados.

El trabajo de investigación fue llevado a cabo durante los meses de abril y mayo del 2019, a 46 jóvenes egresados para comprobar la hipótesis planteada. No obstante, se debe considerar que, del total de jóvenes egresados de la Lic. en Recursos Humanos, solo se logró encuestar y entrevistar al 63% a causa de la falta de registros institucionales.

Por otra parte, no existieron inconvenientes durante la administración de las encuestas, estas se llevaron a cabo a través de Google Drive, para facilitar la obtención de datos, y la entrevista, tampoco presento dificultades. Los jóvenes egresados se mostraron participativos e interesados por el presente trabajo de investigación.

De los 46 jóvenes egresados, durante el periodo 2017 y 2018, solo el 38% (17 jóvenes egresados) se encuentra actualmente ejerciendo su profesión, mientras el resto está desempeñando otros puestos, tales como; administrativo, atención al cliente, ventas, o son independientes, los cuales, actualmente están en la búsqueda activa de un empleo vinculado a su profesión.

A su vez, el tiempo de transición entre el egreso de la universidad y la inserción al mercado laboral, para el caso de la mayoría es de 3 a 6 meses. Pese a que es un periodo de tiempo corto, considerando la situación del mercado laboral actual, esto genera en las jóvenes sensaciones de frustración, incertidumbre y tristeza, ya que, durante ese periodo concurren entre 2 a 5 entrevistas y no siempre obtienen el resultado esperado. Esto se corresponde con lo planteado en el marco teórico sobre las características de los Millennials o Generación Y, donde se establece que los mismos son impacientes, se estresan o frustran con mayor facilidad, al no conseguir aquello que desean, debido al mundo de recompensa instantánea en la cual se criaron.

Sin embargo, en su mayoría, muchos aprovecharon este tiempo para seguir adquiriendo mayores conocimientos, realizando diferentes cursos, con el objetivo de volverse candidatos más atractivos para el mercado laboral.

Según los datos adquiridos de todos los instrumentos de recolección (entrevistas, encuestas, etc.) se pudo evidenciar que, en su totalidad, los jóvenes egresados no poseían experiencia laboral previa, en ningún puesto, porque se dedicaron plenamente a realizar su carrera universitaria en los plazos establecidos. Esto les generó ciertos inconvenientes al momento de insertarse al ambiente laboral.

De lo anterior se desprende la conclusión de que el principal obstáculo que posee un joven recién egresado de la Lic. en Recursos Humanos, es “la carencia de experiencia previa”, porque la misma los excluye al no contar con una recomendación que certifique la capacidad, desempeño, potencial y conducta laboral del candidato.

De acuerdo a lo manifestado por los jóvenes encuestados, las empresas se ven reacias de otorgarles la oportunidad, poseen el prejuicio de que un joven sin experiencia laboral previa genera un “gasto”, lo que se traduce como una pérdida, porque deberá ser capacitado. No consideran que cada trabajo exige aprender “algo nuevo”. Durante las primeras semanas cualquier empleado nuevo está en una “etapa de aprendizaje”, motivo de que cada empresa tiene sus particularidades.

No cabe duda que la experiencia previa es uno de los atributos y requisitos que más estudian, analizan y valoran las áreas de selección de las empresas, no obstante, deberían considerar las múltiples ventajas y beneficios que posee contratar a un joven recién egresado.

Los jóvenes recién egresados son “talento fresco” con una gran capacidad de adaptabilidad, flexibilidad, son innovadores y creativos. Buscan una empresa que les brinde la oportunidad para demostrar su potencial y, además, los enriquezca con nuevos conocimientos y experiencias. Son los candidatos ideales para aquellas empresas que no tiene miedo a los cambios y buscan formar un equipo de trabajo adaptado a su cultura, valores, políticas, etc.

Por lo expuesto anteriormente podemos afirmar que la hipótesis planteada (La inserción laboral de los egresados de la Lic. En Recursos Humanos, de la UCASAL, se ve afectada por el requisito de experiencia previa que exigen las empresas en los procesos de contratación.) es **CORROBORADA**.

La experiencia laboral está sobrevalorada, ya que “contar con ciertos años de experiencia” no genera capacidades extraordinarias, es solo un elemento más que conforma el “rendimiento de un empleado”.

Concluyendo, se considera importante destacar que hoy en día se debe tener presente las habilidades y competencias que presenta un candidato durante los procesos de selección para poder determinar su “potencial y talento”, puesto que, cualquier joven recién egresado de Recursos Humanos, con entusiasmo, actitud, voluntad de aprendizaje, deseo de crecimiento profesional y personal, es capaz de realizar su trabajo “sin experiencia” y tener éxito igualmente. Citando lo expresado por la Lic., en Recursos Humanos, Carolina Riquelme ***“las personas más jóvenes están disponibles a aceptar más rápido una oferta porque aprecian el valor agregado de otros aspectos que no se relacionan directamente con el dinero, sino que oportunidades y aprendizajes”.***

## **RECOMENDACIONES**

### **Para los Jóvenes**

1)- Se les recomienda a los jóvenes que están en la búsqueda del primer empleo utilizar LinkedIn para crear su propia Marca personal, ya que a través de esta red puede dar a conocer su perfil a diferentes empresas, cazadores de talentos y seleccionadores de todas partes del mundo y Argentina.

Por otra parte, también subir su CV a diferentes portales de empleo, tales como, CompuTrabajo, Bumerang y Zona Jobs.

2)- Además, realizar un Balance de Fortalezas y Debilidades, para que se auto conozcan, esto también, proporciona información útil al momento de redactar el CV.

Cuando no se posee la experiencia laboral requerida para el cargo, lo mejor es demostrarle a la empresa las capacidades, aprendizajes previos y competencias adquiridas en la trayectoria estudiantil. Lo importante es mostrar las mejores habilidades que poseen, y reflejar su utilidad para el cargo al que se aspira y para la empresa, en general.

Muchas veces, la falta de confianza y conocimiento, hace que los jóvenes egresados desistan de los procesos de selección.

3)- Otra recomendación que se hace a los jóvenes es informarse sobre el armado del Curriculum Vitae cuando no se posee experiencia previa. A continuación, se detallan algunos de los apartados que debe contener:

- ✓ Formación académica (licenciatura, grado universitario, grado en Formación Profesional) y complementaria (cursos, seminarios, congresos a los que hayas asistido)
- ✓ Dominio de idiomas con la certificación que lo acredite.
- ✓ Conocimientos informáticos y nivel de dominio.
- ✓ Habilidades y competencias
- ✓ Otros datos de interés, como puede ser tu disponibilidad horaria, para viajar/cambiar de residencia, licencia de conducir en caso de poseer, etc.
- ✓ Es importante, también, poner fecha de actualización del CV, es decir, última vez que fue modificada u añadida alguna información.

Además, es posible incluir ciertas actividades cercanas a lo profesional, como ser:

- ✓ Haber trabajado en consultora o empresas sin remuneración para adquirir experiencia.
- ✓ Prácticas profesionales.
- ✓ Voluntariados realizados.
- ✓ Haber participado de diferentes proyectos durante la ejecución de la carrera.

Se recomienda igualmente, usar la creatividad al momento de la elaboración del CV, para así lograr atraer la atención del selector. Actualmente existen diversas páginas webs que proporcionan plantillas modernas, y, además se puede usar otras aplicaciones como ser CANVA.

4)- Por último, estar al pendiente de los diferentes cursos, charlas, congresos, etc., que brinda la UCASAL, como también, otras instituciones.

#### Para la UCASAL.

1)- Se recomienda introducir en el plan de estudio una “Práctica Profesional”, que permita a los jóvenes estudiantes tener la oportunidad de relacionar lo aprendido teóricamente con la práctica laboral. Si bien, se conoce, que la universidad tiene un programa de pasantías, muchas veces no todos los jóvenes tienen la oportunidad de acceder a ellas.

Es importante proveer los medios para facilitar el acceso del joven egresado al mercado laboral, no como medio de satisfacción inmediata sino como un peldaño más en la escalera de la formación académica.

2)- Además, ofrecer talleres para fortalecer la empleabilidad de los jóvenes, brindando herramientas que le permitan conocer el potencial que cada uno posee, como también otros aspectos fundamentales del contexto laboral.

3)- Por otra parte, tener actualizada la base de datos de los egresados, no solo para la Bolsa de Trabajo, sino también, para invitarlos a participar de los diferentes proyectos, charlas, CIVU, que se realizan.

### Para las empresas

1)-Como principal recomendación se solicita a los encargados de “reclutamiento y selección” rever los perfiles del área de Recursos Humanos, ya que existen incoherencias en las características del perfil, en cuanto a “edad” y “años de experiencia”. Son falencias, que se deben considerar, a causa de que, dejan en exclusión a muchos jóvenes Lic. De Recursos Humanos.

2)-Se recomienda, de igual manera, rever los perfiles para otros puestos tales como: Administrativo, ventas, atención al cliente, recepcionista, etc., por lo expresado, anteriormente.

3)- Por otra parte, las empresas deben tener en claro que el contexto actual es más dinámico y cambiante, por lo que deben comenzar a valorar otros requerimientos, como ser; la actitud, aptitud, conocimientos, motivación para desempeñar un puesto, entre otras, que finalmente predicen un mejor rendimiento.

4)- Por último, existen diversas empresas en nuestra provincia con puestos de Recursos Humanos, pero, los mismos no están siendo cubiertos por personal capacitado. Las empresas deben tomar conciencia sobre la importancia de que el profesional que se desempeñe en dicha función sea un Lic. en Recursos Humanos, que si bien, no cuenta con los años de experiencia exigidos, posee el conocimiento teórico para aplicarlo en la práctica.

## **BIBLIOGRAFIA (Sistema APA)**

- **ALLES MARTA A.** *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Primera Edición 2000.*
- **BARRA SOLEDAD L. Y OTERO EUGENIO R.** *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. Primera Edición 2015.*
- **CAMPUZANO.** 2005.
- **CASTELLANOS MELIDA DEL CARMEN A.** *Administración del Personal. Primera Edición 2012.*
- **CHIAVENATO.** *Administración del personal. Quinta Edición 2001.*
- **COWLING A. Y P. JAMES.** *Fundamentos el proceso de Reclutamiento y Selección. 1997.*
- **FUNIBER.** *Fundamentos del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Pág. 59.*
- **GARCÍA MONTALVO.** 2005
- **GÓMEZ.2000.** *Universidad Nacional de General Sarmiento. 2014*
- **LIC. MONTECINIGHER PAULA Y BITOCCO LAURA.** *Introducción a la Gestión en el Departamento de Recursos Humanos. 2010.*
- **MILKSVICH G; BOUDREAU, J.** *Dirección y Administración de Recursos Humanos.1994*
- **R. WAYNE MONDY, SPRHR.** *Administración de Recursos Humanos. Primera Edición 2010*
- **RICHINO SUSANA.** *Selección de Personal. Segunda Edición.*

## **WEBGRAFIA**

- **RAYMOND A. NOE, JOHN R. HOLLENBECK, BARRY GERHART, PATRICK M. WRIGHT.** *“Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. 2015*
- **GIPE.** *Como hacer un Curriculum Vitae. 2018*
- **INFOBAE.** *Cómo está el mercado laboral según los jóvenes millennials argentinos. Argentina,10 de mayo 2017.*

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*

- **UNIVERSIA ARGENTINA.** *Falta de experiencia laboral: la principal barrera para encontrar trabajo en los jóvenes.* Argentina, 10 de octubre del 2016.
- **CÚAL ES LA INSERCIÓN LABORAL DE CADA CARRERA UNIVERSITARIA.** *Universidad de Mendoza. 2002*
- **ESTUDIO SOBRE EL MERCADO laboral PARA LOS EGRESADOS.** *Página 12 Web. 2000*
- **APRENDEMÁS.** *Síndrome del recién graduado. “Conoce sus causas y como erradicarlo.” 29 de octubre del 2015.*
- **EDUCAWEB.** *Generación Y.*
- **SOSA & ASOCIADOS CONSULTORA.** *Recursos humanos con o sin experiencia.*
- **INUSUAL.** *Como la experiencia laboral puede frenar nuestra capacidad.*

*“La dificultad de la inserción laboral de los egresados de la Lic. en RRHH, de la UCASAL, debido a la exigencia de experiencia previa en el proceso de contratación en la ciudad de Salta.”*



*Encuesta a los Jóvenes Egresados de la Lic. en Recursos Humanos, de la UCASAL.*

**PREGUNTA 1: ¿A cuál rango etario pertenece?**

- ☐ Entre 21-25 años
- ☐ Entre 25-30 años
- ☐ Mayor de 30 años

**PREGUNTA 2: ¿Cuándo Ud. Estudiaba también trabajaba?**

- ☐ Si
- ☐ No

**PREGUNTA 2.1: ¿El trabajo que realizaba estaba relacionado con su carrera?**

- ☐ Si, trabaje en el área de Recursos Humanos.
- ☐ No, pero trabaje desempeñando otros puestos

**PREGUNTA 2.2: ¿Cuántos años trabajo desempeñando tareas de Recursos Humanos?**

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 año
- ☐ Entre 2 a 3 años
- ☐ Más de 3 años

**PREGUNTA 3: Actualmente ¿Se encuentra desempeñando su profesión?**

- ☐ Si
- ☐ No

**PREGUNTA 3.1: ¿En qué puestos de trabajo está desempeñándose?**

- ☐ Administrativo
- ☐ Ventas
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Recepcionista
- ☐ Propio
- ☐ Otro

**PREGUNTA 4: ¿Cuánto tiempo le llevo conseguir un empleo posteriormente a haberse recibido?**

- Menos de 3 meses
- Entre 3 a 6 meses
- Entre 6 a 9 meses
- Más de 9 meses
- Actualmente, sigo buscando trabajo relacionado a mi carrera.

**PREGUNTA 5: ¿Qué hizo durante el periodo de inactividad?**

- Trabaje en consultoras y/o empresas, sin remuneración para adquirir experiencia.
- Realice cursos para seguir formándome.
- Ayude en diferentes voluntariados.
- Ninguna de las anteriores, ya que me encontraba trabajando cuando me recibí.
- Otro

**PREGUNTA 6: ¿A cuántas entrevistas de trabajo concurrió hasta que consiguió un empleo?**

- Solo a 1 entrevista.
- Entra 2 a 5 entrevistas.
- Más de 5 entrevistas.
- No estoy segura/o, ya que fueron varias.

**PREGUNTA 7: ¿Para qué tipo de empresas se postulaba?**

- Consultoras
- Empresas privadas
- Empresas del sector publico
- A todas las anteriores

**PREGUNTA 8: ¿En cuántas ocasiones paso la primera entrevista?**

- Solo 1 ocasión
- Entre 2-4 ocasiones
- Más de 4
- No recuerda

**PREGUNTA 9: ¿Quedo en ese puesto?**

- Si
- No

**PREGUNTA 9.1: En caso de no haber quedado ¿Por qué considera que fue?**

- Carecía de la experiencia requerida para el puesto
- Había candidatos mejor calificados
- Por la edad
- Todas las anteriores
- No sabe

**PREGUNTA 10: Mientras buscaba empleo activamente ¿Se postuló a otros puestos?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 10.1: ¿Cuáles?**

- Atención al cliente
- Administrativo
- Recepcionista
- Ventas
- A todos los anteriores
- Otro

**PREGUNTA 10.2: En caso de ser así y no haber quedado ¿Por qué considera que fue?**

- Estaba sobre-calificado para el puesto al que se postuló.
- No contaba con experiencia previa para desempeñar el mismo.
- Había candidatos mejor calificados para desempeñar el puesto.
- No sabe

## *Entrevista al Lic. en Recursos Humanos*

### **1- ¿Cuándo Ud. estudiaba también trabajaba?**

No, cuando estudié me dediqué solo a la facultad ya que tenía la posibilidad de hacer solo eso y consideraba que era mejor seguir con la carrera y dedicarle tiempo solo al estudio antes que dividir el tiempo entre trabajo y universidad.

### **2- Actualmente, estas ejerciendo tu título como Lic. en RRHH ¿Cuánto tiempo te llevo conseguir este empleo?**

Por suerte, conseguí con rapidez (a mi criterio) mi primer trabajo y relacionado con lo que estudié ya que soy encargado de RRHH en una empresa conocida. Estuve aproximadamente 4 meses sin trabajo, aunque activamente busqué por tres meses más o menos entregando curriculum y estando atento a internet y diarios, esporádicamente.

### **3- ¿A cuántas entrevistas de trabajo asististe hasta conseguir un empleo relacionado a tu carrera?**

Desde que me recibí y por 2 meses aproximadamente asistí a unas 4 o 5 entrevistas. Algunas de ellas para puestos relacionados con mi carrera de RRHH y otras para puestos sin relación con ella.

### **4- Durante el periodo de inactividad hasta conseguir un empleo ¿Qué hiciste y como te sentías?**

Fui entregando curriculum cada tanto, prestando atención a avisos y publicaciones en diferentes medios, aunque aprovechando un tiempo libre que una vez trabajando, a veces, es difícil recuperarlo. Me sentía con ansias por conocer el mundo laboral y con miedo, aunque con paciencia y tranquilidad esperando el primer trabajo que sabía, en algún momento se iba a dar.

### **5- ¿En cuántas ocasiones te llamaron para continuar con el proceso de selección? ¿Quedaste en ese puesto?**

De esas 4 o 5 entrevistas que tuve en ningún pase a una segunda etapa, siempre quedé en la primera.

**6- ¿Por qué consideras que no quedabas seleccionado?**

Imagino que los nervios, la falta de experiencia en entrevistas y la falta de experiencia laboral influyeron en la decisión del selector, entre otras. En la mayoría de las entrevistas que tuve pedían personas con experiencia laboral.

**7- Mientras buscabas empleo activamente ¿Te postulaste a otros puestos? ¿Cuáles fueron?**

Aparte de avisos relacionados con mi carrera, me postulé a un sinnúmero de puestos, como, por ejemplo: vendedor de tiendas de ropa o administrativo en bancos. A su vez, no solo entregué curriculum para puestos relacionados con mi carrera, sino que entregué en hoteles, empresas de telefonía celular, de transporte; etc. donde no todos tenían área o encargado de RRHH.

**8- Por último, ¿consideras que la experiencia laboral exigida para desempeñar puestos de recursos humanos excluye en gran parte a los jóvenes recién egresados?**

Por todos los avisos y publicaciones que vi y por el entorno en el que habitualmente estoy, opino que son pocas las empresas que cuentan con al menos, un encargado de RRHH. Esto limita a los recién egresados a conseguir trabajo relacionado con dicha profesión. Además, de los anuncios que piden personas para áreas de RRHH, mayormente son para puestos jerárquicos y exigen como requisito excluyente años de experiencia laboral que los jóvenes egresados lógicamente, no tienen, en la mayoría de los casos. Considero que no es sencilla la búsqueda laboral para los jóvenes egresados de RRHH, aunque la alternativa es siempre buscar y buscar y no dejar de entregar curriculum; estando atento a los anuncios tanto de diarios como de las redes sociales y páginas de empleo laboral.

## Anuncios de CompuTrabajo



### Analista Semi Senior de...

Importante empresa del sector Industrial, incorpora a su staff permanente, Analista Semi Senior de Administración de Personal. La búsqueda se orienta a profesionales de las carreras en Licenciatura en Relaciones Laborales, Recursos Humanos y/o Administración de Empresas, con marcada orientación y experiencia en Relaciones Laborales

**Responsabilidades:**

- \* Asistir al Jefe del área
- \* Confección y mantenimiento de indicadores de gestión
- \* Monitoreo del cumplimiento de la política disciplinaria
- \* Análisis presupuestario
- \* Control de novedades para liquidaciones

**Requisitos excluyentes:**

- \* Al menos 2 años de experiencia en atención y administración de personal (altas, bajas, modificaciones, consultas relacionadas al área, etc.),
- \* Experiencia en manejo de situaciones conflictivas,
- \* Disponibilidad full-time,

**Jornada de trabajo:** de Lunes a Viernes de 08:30 a 14:30 y de 14:30 a 18:30 hs.



### Analista de RRHH

 1 vacante

 Fecha de Contratación: 02/05/2018

Buscamos Analista de RRHH para trabajar en la ciudad de Salta, con posibilidad de viajar eventualmente.

**Requisitos:**

Título universitario de las carreras de RRLL ó RRHH.

Conocimientos de liquidación de sueldos.

Conocimientos en legislación laboral.

Conocimientos de Control de Contratistas.

Excelente nivel de inglés.

Experiencia previa en puestos similares.

Competencias requeridas: Autonomía de gestión – Proactividad- Orientación a resultados.

**Requerimientos**

**Educación Mínima:** Universitario

**Años de Experiencia:** 3

**Conocimientos:** Microsoft Excel

**Idiomas:** Inglés

**Disponibilidad de Viajar:** Sí



### Asistente RRHH

Nuestra búsqueda se orienta a personal con experiencia laboral en igual posición, superior a dos años.(preferentemente profesionales)

**Sus responsabilidades serán:**

Organización integral de capacitaciones al personal. Gestión administrativa integral de RRHH. Pre Liquidación de sueldos e incentivos .Colaboración con la gerencia en el control y planificación administrativa y comercial, con una visión general del negocio.Confección periódica y envío de los informes KPI y demás informes solicitados por Casa Central Salta.

La posición requiere la disposición de residir en el interior de la provincia de Salta .

Se ofrecen excelentes condiciones de contratación.

**Requerimientos**

**Educación Mínima:** Terciario

**Años de Experiencia:** 2

**Disponibilidad de Viajar:** No

**Disponibilidad de Cambio de Residencia:** No



### Auxiliar de recursos hu...

 Publicada: 26 febrero

 Salta

 \$ 19.000,00 mensuales

 contrato a plazo fijo

 Jornada completa

 1 vacante

 Fecha de Contratación: 27/04/2018

Gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros y control de los derechos y deberes del trabajador.

**Requerimientos**

**Educación Mínima:** Terciario

**Años de Experiencia:** 2

**Conocimientos:** Microsoft Excel

**Disponibilidad de Viajar:** No

**Disponibilidad de Cambio de Residencia:** No

← Jefe de Recursos Huma... 

Gestión y supervisión de liquidación de haberes  
Soporte a las demás áreas de la empresa

Los requisitos son:

- Lic. en rrhh
- 3 años de experiencia en puestos similares (excluyente)
- Excelente manejo de herramientas informáticas
- Experiencia en liquidación de sueldos
- Licencia de conducir b1
- Disponibilidad para viajar
- Proactivo
- Orientado a resultados (excluyente)
- Excelente manejo de relaciones interpersonales y liderazgo

Se ofrece

- Estabilidad laboral y salario a convenir
- Rápida inserción al puesto laboral

### Requerimientos

**Educación Mínima:** Universitario

**Años de Experiencia:** 3

**Licencia de conducir:** B1

**Disponibilidad de Viajar:** Sí

**Disponibilidad de Cambio de Residencia:** No

← Analista de Recursos H... 

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Coordinar equipos de trabajos.
- Analizar la estructura organizacional de la empresa.
- Generar estrategias de RRHH que permitan incrementar la productividad.
- Gestionar procesos de medición de clima laboral, favoreciendo a un ambiente motivador de trabajo.
- Mantener canales de comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización.
- Gestionar procesos de Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo, Gestión del Desempeño, Inducción, Clima Organizacional, Beneficios y Compensaciones, y Administración de personal.

Requisitos:

- Experiencia mínima comprobable de 2 años en el área de Recursos Humanos.
- Título Universitario/ técnico en Recursos Humanos, Administración de Empresas, o afines.
- Excelente manejo de Paquete Office.
- Disponibilidad full time.

Ofrecemos excelentes condiciones de contratación, oportunidades de crecimiento profesional en el marco de una organización en

← analista de recursos hu... 

25 Vacante

Nos encontramos en la búsqueda de un profesional de la carrera de Recursos Humanos, Psicología, o afines para importante empresa del NOA.

Sus funciones serán reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, desempeño, comunicación interna, inducción, atención al personal, entre otras.

Requisitos:

- Disponibilidad para viajar.
- Conocimientos en normas ISO (no excluyente).
- Experiencia comprobable en el área soft de RRHH.

Requerimientos

**Educación Mínima:** Universitario

**Años de Experiencia:** 3

**Disponibilidad de Viajar:** Sí

**Disponibilidad de Cambio de Residencia:** No

← Responsable de Recurs... 

Nos encontramos en la búsqueda de una persona para dirigir el área de RRHH de nuestra empresa.

Será responsable de llevar adelante el desarrollo profesional del área de Recursos Humanos de la empresa, aportando los conocimientos para desarrollar una estrategia y dirigir su posterior implementación, con todas las tareas y organización que la misma requiera.

Será responsable de gestionar el clima laboral, y de asegurar el desarrollo tanto personal como profesional de todos los colaboradores de la firma, aportando siempre métricas de su gestión y optimizando de la forma mas eficiente el presupuesto asignado.

Requisitos:

- Licenciado de Recursos Humanos (Excluyente)
- Experiencia mínima de 3 años en el área.
- Dominio intermedio/avanzado de Microsoft Office.
- Disponibilidad: de lunes a viernes y sábados eventualmente.

El postulante deberá además informar sus pretensiones económicas

Requerimientos

**Educación Mínima:** Universitario