

## **Trabajo de Tesina**

### **Especialización en Ingeniería Gerencial.**

**Título:** Diagnóstico del proceso de selección de una empresa industrial.

**Nombre y Apellido:** Natalia Soledad Pereyra.

**Director:** Especialista Cdor. Mirta Inés Medina.

**Año:** 2016.

## **Introducción**

Los recursos humanos cumplen un rol esencial en la organización, son su capital intelectual y tienen la capacidad de hacer funcionar eficazmente a la organización logrando los objetivos que la compañía se ha propuesto en su plan de negocios. Por ello, es una tarea de gran importancia poder identificar esos recursos en el mercado y atraerlos a la organización. De esta manera es necesario contar con un método claro en políticas de selección y atracción de talentos.

La organización que analizaremos es una empresa industrial tucumana con tan solo tres años de vida, y desde el primer momento se vio inmersa en un proceso de cambios constantes: certificación de Normas ISO 9001, ampliación de la capacidad productiva de planta y, actualmente, se encuentra en el proceso de certificar la Norma Internacional de inocuidad alimentaria FSSC 22000; y con otros proyectos de ampliación a futuro. Quizás, debido a estas circunstancias el Dpto. de RRHH se pierde en la tareas del día a día y descuidando las otras incumbencias del área. Tal vez, este sea uno de los motivos por los cuales en los procesos de selección, si bien es cierto se cubren las vacantes que surgen en la empresa, en la mayoría de los casos en el proceso de selección la intervención del área de RRHH no se realiza desde el inicio sino en las últimas etapas del mismo. Trayendo como consecuencia una alta rotación externa de personal, a pesar, del poco tiempo de existencia de la empresa.

La empresa, se encuentra formada por un Molino Harinero y Fábrica de Fideos Secos, y se encuentra ubicada en la zona este de Tucumán; ocupando una superficie de aproximadamente 14.300 metros cuadrados instalados.

Actualmente posee una dotación de ciento setenta empleados, divididos en diez departamentos.

En el presente trabajo trataremos de diagnosticar y, de ser posible, proponer una mejora viable al proceso de selección actual.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

**Sumario:** 1. La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff. 2. La administración de recursos humanos como proceso. 3. Reclutamiento de personas. 4. El proceso de reclutamiento. 5. Medios de reclutamiento, 6. El proceso de selección de personal. 7. Etapas de la selección.

#### **1. La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff**

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en su área de desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados. El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados. Para que el principio de unidad de mando funcione de manera adecuada, es necesario que no se fraccione la autoridad de cada jefe, de modo que tenga autoridad de línea sobre sus empleados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. La administración de recursos humanos es responsabilidad de línea, o sea, es responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida acerca de cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc.) y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que estas puedan tomar decisiones adecuadas.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff, asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe.

El éxito de un organismo de administración de recursos humanos depende directamente de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. En consecuencia, la asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta. El administrador de recursos humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. Por lo tanto, la responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de recursos humanos.

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Es el responsable de la organización entera, pues le

competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o asesoría. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal con el que trabaja en el área de su desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados. El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados.

## **2. La administración de recursos humanos como proceso**

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización.

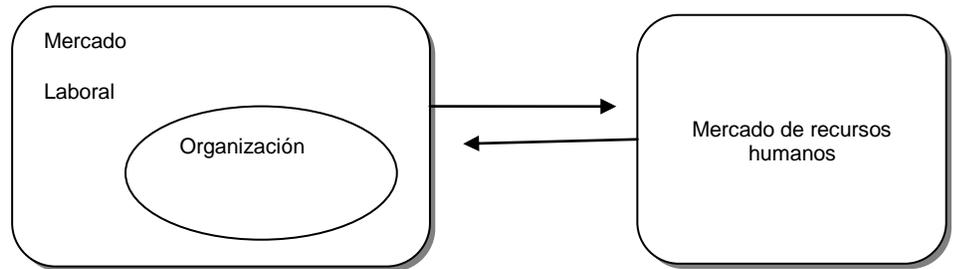
Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
<b>Provisión</b>	Quien irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RRHH Reclutamiento de personal Selección de personal
<b>Aplicación</b>	Que harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
<b>Mantenimiento</b>	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación. Desarrollo organizacional
<b>Seguimiento y control</b>	Como saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles – frecuencia – productividad – balance social

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

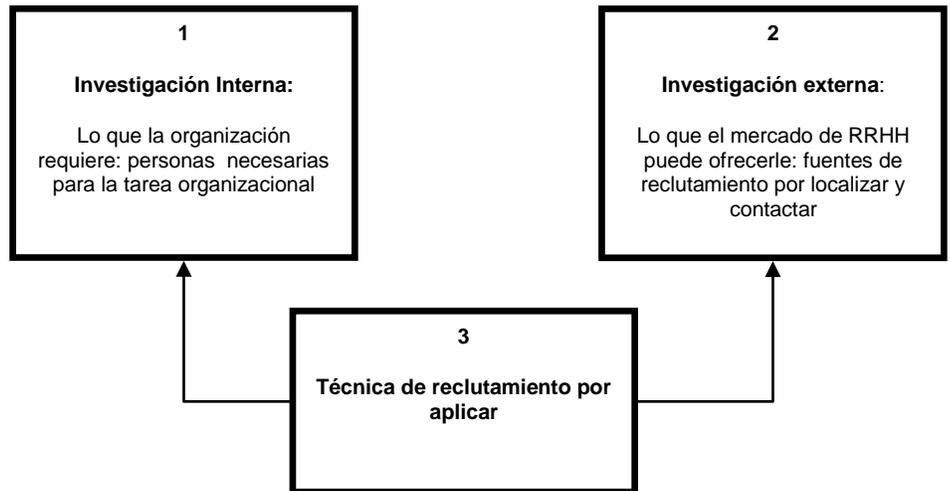
### **3. Reclutamiento de personas**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.



De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

*Investigación interna:* verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

*Investigación externa:* es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. Sobresalen dos aspectos

importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de fuentes de reclutamiento.

La segmentación se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica.

El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento.

#### **4. El proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de selección depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de cubrirla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea que se oficializa mediante la solicitud de personal.

#### **5. Medios de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer

candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

**Reclutamiento interno:** El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera de personal.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas:

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió a su ingreso en la organización.

b) Resultados de las evaluaciones del desempeño

c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los que participó.

d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato en la actualidad y del cargo que está considerándose.

e) Planes de carrera del personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

f) Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido, evita frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

#### **Desventajas del reclutamiento interno**

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficientes para llegar allí.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. El reclutamiento interno solo puede efectuarse cuando los candidatos internos sean iguales en condiciones a los candidatos externos.

**Reclutamiento externo:** El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de archivos de candidatos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncios en diarios, internet.
- Agencias de reclutamiento.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

- Trae nuevas experiencias a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

- Tarda más que el reclutamiento interno. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- Afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

## **6. El proceso de selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección no es una tarea sencilla, está compuesta por una metodología específica que consta de diversos pasos de acuerdo a las organizaciones donde se desarrolla.

En la mayoría de las empresas la selección es un proceso constante. A pesar de los esfuerzos de las áreas de recursos humanos en políticas de retención y beneficios para evitar la fuga de talentos de la organización, en la mayoría de los casos es inevitable y produce ausencia de recursos en posiciones claves que deben ser cubiertas por nuevos solicitantes.

Cada organización cuenta con diferentes metodologías para realizar la selección por lo cual el número de pasos en el proceso de

selección y su secuencia varían, no solo de una empresa a otra sino también con el tipo y nivel de los puestos que se deben ocupar. Cada etapa debe evaluarse en términos de su contribución al proceso.

Cualquiera sea el método que se utilice, es fundamental que se ajuste a estándares éticos, entre los que se incluyen privacidad o la confidencialidad de los datos del proceso, así como los requerimientos legales.

Es fundamental que la información obtenida sea lo suficientemente confiable y válida.

- La confiabilidad está dirigida a medir a todas las personas a través del mismo método, de modo que la información obtenida sea comparable. La información en que se basan las decisiones en materia de selección debe ser consistente para poder funcionar como pronóstico y poder medir a todos los postulantes por igual.

- La validez es un indicador del grado al cual los resultados de un procedimiento o prueba pueden medir efectivamente aquello que se proponen. Por ello, es importante validar un procedimiento de selección antes de ser utilizado

## **7. Etapas de la selección**

El proceso de selección cuenta con diez etapas: planeamiento de la dotación; análisis interno de la dotación; análisis del perfil; reclutamiento; entrevistas; evaluaciones; decisión de incorporación; oferta; incorporación; inducción.

**1) Planeamiento de la dotación:** La importancia de la planificación de los recursos humanos radica en que permite prever las necesidades de recursos humanos de la organización para los próximos años e identificar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Este proceso implica elaborar y ejecutar planes y programas para asegurar la disponibilidad del número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para satisfacer las necesidades de la organización.

El planeamiento está directamente vinculado a la estrategia empresarial y traduce la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte de tiempo en programas de acción, lo cual permite controlar la evolución de la situación. De esta manera, ayuda a desarrollar estructuras organizativas adecuadas y definir la cantidad y especialización de los empleados que se requerirán para lograr los objetivos estratégicos. Las organizaciones que definen el modo de planificar sus necesidades de recursos humanos tienen una ventaja competitiva frente a otras ya que es esencial para el éxito de la estrategia.

Un objetivo fundamental de la planificación está dirigido a reducir los costos ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y modificar estos desequilibrios. Por otra parte, va a ayudar a mejorar el proceso de planificación organizacional y va a orientar la política de recursos humanos hacia

los objetivos del negocio. Para que esto sea posible, hay que considerar varios aspectos.

En primer lugar es importante la convicción de que los costos de recursos humanos son una inversión más que un gasto. También es necesario ser proactivo para la creación de políticas de recursos humanos y la existencia de un vínculo entre la planificación de los recursos humanos y la planificación estratégica de la organización. Para poder realizar una planificación adecuada es necesario un análisis exhaustivo del mercado de trabajo, ya que es necesario saber que recursos habrá disponibles en el mercado en el cual buscaremos nuestros recursos.

**2) Análisis interno de la dotación:** Así como es necesario realizar un análisis del mercado externo, es una función clave realizar una evaluación detallada de la dotación actual con la cual cuenta la organización.

Por esto, es necesario poder identificar:

- Cuáles son los puestos críticos para el cumplimiento de la misión, estrategias y objetivos de la organización.
- La dotación actual, vacantes actuales y proyectadas
- Los índices de rotación: Existen dos tipos de rotación del personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas. La **rotación de personal voluntaria** es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra

posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe, o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia. La **rotación de personal involuntaria** es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño.

- Un análisis de la dotación: edad, género, educación, antigüedad.
- Planes de reestructuración.

Aunque por lo general se considera que el reclutamiento se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de la organización, muchas organizaciones poseen planes de carrera y tratan de seguir una política de cobertura de las vacantes mediante promociones internas. La ventaja de la selección interna radica en que cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes podrían buscar puestos en otros lugares si no existieran las posibilidades dentro de la organización. Para que una política de promoción se convierta en un elemento motivacional tiene que estar bien delimitada y comunicada. En otros casos es necesario contratar a personas del exterior que hayan adquirido, previamente en otra empresa, los conocimientos y experiencia que se requieren para un puesto calificado. Adicionalmente, los candidatos contratados del exterior pueden

aportar a la organización nuevas ideas y ser potenciales fuentes de conocimiento.

La tecnología de la información ha hecho posible que las organizaciones generen bases de datos que contienen el historial completo y las calificaciones de cada uno de sus empleados. No obstante, el valor de esta información depende de su actualización.

Es también necesario asegurar que la difusión de estos programas llegue a todos los integrantes de la organización, ya que si la información no llega a toda la organización probablemente el método no tenga la eficiencia que se requiere. Para ello los puestos se anotan en las redes internas de la organización, intranet, boletines electrónicos o carteleras ubicadas donde habitualmente se reúnen los empleados.

Una de las formas habituales de identificar empleados para una selección interna suele ser la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño puede ayudar a tomar decisiones en cuanto a una selección interna basándonos en el desempeño pasado de la persona. Los trabajadores con buenas evaluaciones con frecuencia son considerados candidatos apropiados para participar en estos programas.

Otro método de evaluar candidatos para un proceso de selección interna es la participación en assesment centers utilizados para evaluación de potencial, los cuales proporcionan ejemplos que

son representativos del comportamiento que se requiere para la nueva posición.

**3) Análisis del perfil:** El perfil es una herramienta clave en la tarea del selector, ya que le permite identificar la información relevante para una posición.

El perfil es una tarea conjunta de los gerentes de línea y recursos humanos (este último en los roles de coordinador y asesor)

- Recursos humanos planifica para reclutar en función de las necesidades planteadas, coordina el proceso de relevamiento de perfil, asesora a los gerentes de línea en la definición de los requerimientos, realiza una descripción completa del perfil y la documenta; y obtiene el input de la línea para asegurar que el perfil es correcto y lo somete a aprobación.

- Por otro lado, los gerentes de línea anticipan necesidades de personal y realizan el requerimiento a recursos humanos, determina la experiencia, conocimientos, competencias y otros aspectos necesarios para cubrir las vacantes, brinda a Recursos Humanos los conocimientos necesarios sobre la posición, revisa y autoriza los perfiles elaborados en conjunto con Recursos Humanos.

Recursos Humanos deberá asegurarse de relevar la siguiente información para la confección adecuada del perfil del puesto:

- Actividades del puesto: tareas, procesos, procedimientos, responsabilidades, comportamientos y resultados esperados para la posición.
- Requisitos personales: conocimientos, habilidades requeridas y aptitudes necesarias en el puesto.
- Maquinarias, herramientas, equipos y elementos de ayuda al trabajo que deberá utilizar el empleado durante su función.
- Rendimiento: cuál es el rendimiento esperado a través de medición del tiempo, criterios y análisis de fallas.
- Contexto: condiciones físicas ambientales, contexto organizativo en el cual deberá desempeñarse la persona.

Para elaborar el perfil completo habrán de tenerse en cuenta diferentes aspectos:

*Aspectos relacionados con el puesto y la persona:*

- Aspectos formales incluidos en la descripción y especificación del puesto.
- Identificación: denominación, área, sector.
- Funciones del puesto.
- Tareas, resultados, situaciones críticas.

- Contribución del puesto al proceso, al resultado y al proyecto.
- Estructura de reporte, organigrama.
- Experiencia, educación y conocimientos excluyentes y no excluyentes.
- Competencias conductuales requeridas.
- Relaciones con jefes, colaboradores, pares, clientes, colegas, etc.
- Decisiones: alcance, complejidad, consecuencias.
- Remuneración y beneficios
- Requerimientos formales: edad, genero, zona de residencia, posesión de licencia de conducir, movilidad propia, etc.

*Aspectos relacionados con la organización*

- Características de la organización: cultura, valores, estilo de gestión, clima de trabajo.
- Características del área: situación del área en cuanto a jefe, colegas, pares, colaboradores, clientes, proveedores.
- Carrera, posibilidades de desarrollo y oportunidades de aprendizaje.
- Otros valores de la organización.

*Aspectos relacionados con la búsqueda*

- Motivo de la vacante
- Fecha de ingreso esperada
- Motivo de solicitudes urgentes o no planificadas.
- Referente de la línea para la búsqueda
- Grado de confidencialidad
- Otros aspectos atractivos del puesto.

*Aspectos motivacionales*

- Nivel de desafío que presenta el puesto.
- Tipo de relaciones y vínculos que ofrece el puesto.
- Reconocimiento e importancia del puesto, dentro y fuera de la organización.
- Intereses del ocupante del puesto
- Aspiraciones de carrera y de desarrollo de corto y largo plazo.
- Aspectos críticos a los que deberá adaptarse.

Para recursos humanos será necesario evaluar la necesidad de la apertura de una vacante y las características de la posición a cubrir.

Para ello deberá diferenciar funciones, tareas y resultados esenciales y no esenciales.

Las competencias deberían derivarse de las situaciones críticas que plantea la posición. Asimismo, identificar requerimientos esenciales y no esenciales, en cuanto a formación, experiencia, competencias, etc.

**4) Reclutamiento:** El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización.

La situación del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempeño, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en las aplicaciones espontaneas que llegan solas. Un mercado laboral acotado, con bajo desempleo, quizá obligue a la organización a anunciarse más, o buscar apoyo externo para realizar la búsqueda o ambas.

#### *Preselección de las postulaciones*

En esta instancia es fácil perder de vista aspectos esenciales y guiarse por un formato atractivo. Por ello, es importante identificar qué aspectos se debe tener en cuenta a la hora de seleccionarlos para la realización de entrevistas.

- La presentación y el diseño: la calidad y prolijidad del material enviado nos van a brindar algunos datos acerca del postulante.

- La redacción y el estilo: la ortografía y el estilo de redacción, en el nivel profesional, son requisitos indispensables. Es necesario observar orden en la presentación de la información y consistencia de la misma.

- La extensión: se evalúa la cantidad de páginas y síntesis para presentar la información.

- Proceso educativo: presencia o no de determinado título universitario requerido o especialización técnica.

- Experiencia laboral: se debe observar tipo de empresa y rubro en el cual se ha desempeñado la persona. También son relevantes empleos anteriores que se relacionen con la empresa que realiza la búsqueda. Dentro de este punto es importante la continuidad cronológica, sin perder de vista circunstancias socioeconómicas del país. Es recomendable prestar especial atención a periodos de inactividad y observar también el proceso de crecimiento de la persona como movimientos horizontales y verticales.

- Rotación o continuidad laboral: tiempo que la personal permaneció en sus trabajos anteriores y sus motivos de cambio.

## **5) La entrevista**

### *La entrevista como método*

Es el principal recurso con que cuenta el profesional en el proceso de selección, por lo que resulta una herramienta esencial. Permite evaluar requisitos formales y habilidades claves en profundidad. Es la oportunidad para conocer al candidato y poder detectar características personales que puedan contrastarse con el perfil buscado. Es una de las metodologías más utilizadas por su relación costo – beneficio dentro del proceso de selección, en un periodo corto de tiempo. Además puede aplicarse a todo tipo de perfiles sin restricciones.

Existen diversos tipos de entrevista de acuerdo a su estructura:

- Entrevista estructurada: se conduce a partir de un cuestionario explorando temas que se han definido con anterioridad. Frecuentemente es utilizada por entrevistadores de menor experiencia o con poca formación en la misma. En algunos casos, puede encuadrarse en un formulario que servirá de guía al entrevistador.
- Entrevista semi estructurada: en la cual una vez planteada la consigna existe mayor libertad para que el entrevistado se organice a partir de la propuesta del entrevistador. En este caso es importante saber cómo se maneja el entrevistado en función de los temas que se le plantean. En este tipo de entrevista se consideran diferentes áreas a explorar a partir de ciertas preguntas disparadoras.

- Entrevista libre: se da al entrevistado un estímulo inicial y se deja libertad para que se exprese, profundizando sobre la información que el entrevistador considere relevante. No se le ofrece una estructura sino que se le da solo una consigna inicial y luego se trabaja sobre la información que la persona va ofreciendo. La observación se centra en como el postulante estructura el tiempo y sus ideas, en como utiliza el espacio otorgado para transmitir su experiencia.

#### *Distintos momentos o etapas de la entrevista*

La entrevista consta de distintos pasos o momentos que se deben respetar para obtener la información deseada.

Se deben conocer las competencias o habilidades de la posición. Será necesario revisar el perfil y comparar con el curriculum vitae y la solicitud del entrevistado. En función de ello, se podrán preparar preguntas básicas sobre temas que se considere necesario preguntar.

Es importante organizar el tiempo, ser puntual y recibir a la persona en la hora acordada. Preparar el entorno para asegurar un lugar privado alejado de otras personas que puedan escuchar o de interrupciones telefónicas, para poder mantener el buen clima de la entrevista. Se deberá contar con el tiempo suficiente y coordinar la entrevista informando previamente su tiempo de duración, de tal manera que ninguna de las dos partes se sienta apremiada, sino por

el contrario, ambos deben estar confortables y dispuestos a la comunicación.

#### Etapas de la entrevista

I. Charla introductoria (temas generales): esta etapa comprende el encuadre y motivo de la entrevista. Durante el primer contacto el entrevistador deberá presentarse a sí mismo y explicar el propósito de la entrevista.

II. Presentación breve (de la estructura de entrevista): se trata de proporcionar al entrevistado un claro motivo de su situación dentro del proceso y hacerle conocer las etapas tanto de la entrevista como del proceso general de selección.

III. Relevamiento de experiencias (específicas de la historia laboral): es recomendable comenzar por la última posición o posición actual. En esta etapa es de suma importancia relevar las fechas de ingreso y egreso de cada trabajo y el motivo de egreso de cada posición que ocupó.

IV. Educación formal e informal: es importante en esta etapa relevar la trayectoria académica y compararla con la demandada por la posición, los estudios y cursos formales e informales. A través de la educación y capacitación de la persona es posible visualizar el potencial de su capacidad para poder realizar una tarea.

V. Expectativas de crecimiento y desarrollo: indagando sobre el historial laboral y sobre el proyecto de carrera personal y profesional

del entrevistado, se puede obtener comprensión mas cercana y directa de cómo la posición a la que se postula pueda encuadrar con sus expectativas profesionales y personales; además de comprender si el ritmo de crecimiento esperado por el entrevistado coincide con la movilidad de la organización que emplea.

VI. Motivación (interés en la posición y en la compañía): es importante indagar acerca del interés real del entrevistado en la posición a la que se postula. Es importante saber en que punto está su motivación, para evaluar si concuerdan sus expectativas con lo ofrecido por la organización.

VII. Actividades e intereses: las actividades e intereses de la persona suelen mostrar hacia donde se dirige su interés general, que tipo de actividades le gustan que pueden relacionarse con las actividades que debería desempeñar la organización.

VIII. Datos relevantes sobre su entorno familiar: se intenta evaluar sus relaciones más cercanas y su entorno familiar; de modo de identificar la influencia de sus vínculos emocionales y como pueden afectar su desempeño laboral.

IX. Exploración sobre expectativas económicas: es fundamental en esta etapa comparar las expectativas de la persona y confortarlas con las ofrecidas por la organización.

X. Información adicional (suministrada por el entrevistado y preguntas que desee realizar)

- XI. Cierre ( de acuerdo al interés que despierte el candidato):
- XII. Registro de la entrevista:

Es recomendable que el entrevistador no hable demasiado durante la entrevista, exceptuando las etapas de inicio y cierre de la misma. Se considera que el entrevistador no debe hablar más del 30% del tiempo.

Tampoco se debe brindar al entrevistado demasiada información sobre los requerimientos esperables para la posición al inicio de la entrevista para no influir sobre sus respuestas.

Es necesario que el entrevistador pueda mantener su objetividad y no hacer presunciones al inicio de la entrevista. No se aconseja que el entrevistador manifieste de acuerdo o desacuerdo. Debe recordar que está allí para escuchar y evaluar, no para debatir con el entrevistado.

## **6) Evaluaciones del proceso de selección**

### *Evaluación psicológica*

La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección, pero no hay que perder de vista que forma parte de un conjunto y que no es definitiva en sí misma. Es una herramienta de ayuda en la toma de decisión de incorporación, brindando claridad sobre algunos aspectos que tal vez no son evidentes durante las entrevistas. Aunque tiene un peso muy

importante, la evaluación psicológica no decide una incorporación, sino que otorga información adicional que puede ayudar en la toma de decisión.

Existe una gran variedad de técnicas que se aplican habitualmente en una evaluación psicológica, por ejemplo Z test, Rorschach, etc.

La información obtenida debe ser confrontada con el perfil, así se podrá saber si el aspecto detectado es un problema que puede acarrear consecuencias en el puesto de trabajo o puede brindarle ventajas.

El producto final de la evaluación es el informe, que no deberá tratar sobre temas privados o patológicos. Debe ser una descripción de rendimientos, habilidades o dificultades relacionadas con la posición para la cual se evalúa. A la vez, tendrá que ser claro para evitar confusiones. También deberá ser directo, evitando todo tipo de ambigüedad. Sobre todo, debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación al puesto vacante.

Un informe de evaluación psicológica es confidencial, ya que trata las razones por las que una persona es aceptada o no para la posición, por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión. Por este motivo, debe ser tratado en forma privada al igual que un informe médico.

*Evaluación de antecedentes laborales*

Si bien no todas las organizaciones lo realizan, se considera importante efectuarlo para asegurarse la veracidad de los datos suministrados por la persona en relación a su trayectoria laboral. También puede brindar datos de su desempeño en asignaciones pasadas y de los motivos de cambio del evaluado.

Es importante informar a la persona de esta etapa del proceso y consultar si tiene alguna objeción a esta práctica. De esta manera, es posible obtener información válida sobre la persona y sobre su desempeño laboral previo.

#### *Chequeo de referencias educativas*

Durante el proceso, se solicita una copia del título universitario, terciario y/o secundario, o, en el caso de tratarse de un estudiante, certificado analítico de materias. Hay que tener presente que no siempre la información brindada es legal o representativa del grado de estudios alcanzados.

#### *Evaluaciones técnicas*

Las evaluaciones técnicas pueden ser de muy diversos tipos y formas, dependiendo de la posición y organización que las solicite. Se realizan para garantizar los conocimientos específicos de las personas para una determinada vacante. Pueden consistir en entrevistas, interrogatorios o exámenes, resolución por método de casos u otras formas de similar propósito.

Entre ellas se pueden mencionar las evaluaciones de idiomas, evaluaciones de manejo de herramientas de Office, evaluaciones técnicas por posición y pruebas técnicas para operarios o personal industrial.

#### *Examen médico pre – ocupacional*

El examen médico pre – ocupacional es un examen legal y obligatorio para las empresas que determina la aptitud del candidato para cumplir la tarea que se solicita.

El examen de ley en Argentina consta de un examen físico, radiografía de tórax, electrocardiograma y exámenes de laboratorio, aunque en algunas ocasiones las empresas pueden solicitar pruebas adicionales dependiendo de la tarea que la persona deba realizar.

Su realización es importante y obligatoria para la empresa, ya que será requerido al momento de la incorporación del empleado al sistema por parte de la ART. Su función es la de determinar la aptitud psicofísica del trabajador para el desempeño del puesto de trabajo, aunque sin perder de vista que no deben ser utilizados como herramienta de discriminación en la selección de personal. Además, son de suma utilidad para deslindar eventuales responsabilidades futuras, pues permiten detectar patologías preexistentes al inicio de la relación laboral, para aquellos trabajos en los que eventualmente estuvieren presentes agentes de riesgo. De darse este supuesto (que surjan enfermedades preexistentes), los exámenes pre ocupacionales serán visados o, en su caso, fiscalizados en organismos o entidades

públicas, nacionales, provinciales o municipales que hayan sido autorizados a tales efectos por la Superintendencia de Riegos del Trabajo. También en otras ocasiones, se realizan juntas médicas con participación de profesionales de la empresa presuntamente empleadora, para evaluar la conveniencia o no de la incorporación en esos casos y la eventual protección del riesgo consecuente.

#### *Evaluación socio ambiental*

La evaluación socio ambiental brinda datos acerca del entorno social, familiar y habitacional de una persona. A partir de una visita domiciliaria pactada con la persona, se realiza una confirmación de datos y documentación personal y de familiares directos. En este tipo de informe se detalla la ubicación geográfica del domicilio y formas de comunicación que posee. También se indaga acerca de los niveles de instrucción, establecimientos, entidades y títulos obtenidos.

**7) Decisión de incorporación:** Una dificultad habitual con la que es posible enfrentarse es la falta de preparación de aquellos que hacen las entrevistas finales, mostrando poco criterio de venta de la posición y de la empresa o bien poco cuidado hacia los candidatos en cuanto a horarios, cancelaciones y demoras.

El área de Recursos humanos debe velar por la exitosa finalización del proceso. Es vital mantener una comunicación activa y continua, tanto con el cliente interno como con el candidato. Para la decisión es importante tener en cuenta los objetivos de la búsqueda y el perfil del puesto además de considerar los resultados de todos los

dispositivos de selección utilizados. Se deben evaluar profundamente en esta instancia tanto los antecedentes laborales y académicos como las competencias “soft” del candidato. También se deberá evaluar la adecuación del candidato con la cultura de la organización y con el equipo que integrará, considerar aspiraciones salariales, evaluar motivaciones para los cambios de trabajo y considerar el potencial de desarrollo del candidato.

**8) Realización de la oferta:** La composición de la oferta suele estar fijada por las políticas de compensación de la empresa.

En la oferta se deberá incluir la cartera de beneficios como parte de la misma, brindar toda la información necesaria de manera clara, considerando instrumentos específicos de las ofertas, como el hiring bonus, reconocimiento de antigüedad para vacaciones, plazos de garantía, etc.

También es positivo considerar la realización de ofertas escritas. Una oferta escrita causa una excelente impresión en los candidatos, clarifica los términos, evita malentendidos a futuro y supone un previo acuerdo verbal sobre las condiciones. No obstante, es aconsejable que recursos humanos revise cualquier modelo de oferta a utilizar con un asesor legal para evitar o prever posibles riesgos concomitantes.

**9) Incorporación:** La negociación que implica una incorporación puede darse al final del proceso, a partir de la oferta, o bien puede haberse llevado a cabo a lo largo de todo el proceso de

selección. En estos casos debe estar claro el rango dentro del cual se puede negociar. Para ello se deberá utilizar el paquete completo de compensación en la negociación y no limitarse solo a la remuneración.

Un elemento clave es conocer la remuneración de mercado, la pretensión del candidato y las posibilidades a futuro que brinda la política de remuneración de la compañía respetando la política y las escalas salariales de la empresa.

Si los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado realice su ingreso sin dificultades, sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

**10) Proceso de inducción:** Es evidente que la selección es mucho más que contratar personal. Una vez que se ha contratado la persona, el departamento de recursos humanos contribuye de diversas maneras a que esa persona se integre a la organización.

La organización espera que el recién llegado pueda convertirse rápidamente en un integrante productivo para la misma, pero un ingreso produce en la persona muchas ansiedades que son inevitables. Cuando esta ansiedad es muy fuerte se reduce la satisfacción del empleado, así como su capacidad de aprendizaje. Por ello, es importante que las primeras impresiones sean positivas. Si esto no sucede, los empleados pueden no sentirse cómodos en su nuevo puesto y tener como resultado una alta tasa de rotación. Cada

persona es diferente, por lo que es importante estar conscientes de las ansiedades, incertidumbres y necesidades.

Para disminuir estos problemas existen programas de inducción, que sirven para familiarizar al empleado con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

La inducción acelera la socialización de los nuevos empleados. A través de este proceso un empleado nuevo comienza a entender y aceptar valores, normas y convicciones de una organización.

El proceso de inducción persigue los siguientes objetivos:

- Crear una buena impresión: un buen proceso de inducción crea una impresión favorable sobre la empresa y el trabajo.
- Integración: la inducción es el proceso destinado a dar la bienvenida y familiarizar a los nuevos miembros de la organización.
- Eficiencia: un buen proceso de inducción facilita que el nuevo empleado comience a ejercer sus funciones con confianza y con los conocimientos necesarios.
- Motivación: los primeros días en una empresa causan una impresión muy fuerte en los nuevos empleados. Determinan en buena medida el grado de integración e identificación de una persona con una empresa. Demuestran el interés que tiene una organización en las personas que la integran. Deben generar entusiasmo de parte del empleado acerca de la empresa

- Reducción del stress: conocer la organización y saber lo que se espera del nuevo empleado reduce considerablemente la ansiedad.
- Reducción de la rotación: cuando un nuevo miembro se siente bien recibido y aceptado, es menos probable que abandone la organización. La mayor parte de las personas abandona sus trabajos antes del primer año de empleo. Varias compañías realizaron investigaciones que las llevaron a concluir que la rotación es menor entre las personas que tuvieron buenos procesos de inducción.
- Mayor lealtad y compromiso hacia los valores y metas organizacionales; y mayor satisfacción laboral.

La inducción es un proceso clave de recursos humanos, que debe planificarse y realizarse con dedicación, involucrando a distintos sectores que estarán en relación con el nuevo empleado. Los equipos en los que van a trabajar deben estar al tanto de la llegada de los nuevos miembros, y de los motivos de su incorporación.

Hay que asegurar con anticipación los requerimientos básicos del ingreso como la documentación necesaria para el legajo, acondicionar el lugar de trabajo, asegurar disponibilidad de elementos de trabajo: computadora, teléfono, uniforme, herramientas, artículos de librería, etc.; asegurar altas de tecnología: e – mail, acceso a redes y a telefonía, tarjeta magnética, etc.

La inducción no solo incluye lo relativo al puesto de trabajo, a lo necesario para que la persona pueda iniciar sus tareas, sino fundamentalmente lo relativo a la organización y a facilitar el proceso de socialización. Para ello, los programas de inducción incluyen una serie de actividades destinadas a que el nuevo empleado se sienta bienvenido y se integre a la empresa. Una variante eficaz es combinar actividades intensivas en los primeros días, con otras en una frecuencia moderadas durante los primeros meses, y un continuo seguimiento desde recursos humanos durante el primer año. Los programas iniciales suelen tener una duración de uno a cinco días, comprendiendo una serie de actividades formales. Dependiendo de la información a brindar, se puede tener el mismo programa para todos los nuevos empleados, o bien diferenciarlos por niveles jerárquicos o sectores, o combinando secciones en común con secciones separadas para favorecer la integración.

Como en toda actividad de recursos humanos, la clave del éxito estará en la actitud de los supervisores, jefes y gerentes. Es necesario transmitirles la importancia de las primeras experiencias de una persona en la empresa. Para ello, de las actividades iniciales debe participar recursos humanos, el jefe del nuevo integrante y personas de otras áreas de la empresa que deben brindar información necesaria.

### Responsabilidades de la Inducción

<b>RRHH</b>	<b>Gerentes de línea</b>
Ingresar al personal nuevo en la nómina; abrir el legajo con la documentación necesaria	Preparar al equipo para la incorporación de personal nuevo
Diseñar el programa formal de inducción	Presentar al nuevo personal al equipo de trabajo y a otros miembros clave para el trabajo del nuevo integrante
Preparar información sobre la organización y las políticas	Brindar información sobre el puesto de trabajo, funciones y responsabilidades, metodologías y expectativas de desempeño
Coordinar las actividades de inducción	Facilitar información y contactos para lograr un mejor desempeño del nuevo empleado
Evaluar las actividades de inducción	Brindar feedback a RRHH sobre el desempeño de los nuevos integrantes

Se debe recordar en todo momento el objetivo motivacional del programa, no se trata solamente de brindar información. No obstante, es importante impulsar la lectura atenta de las políticas formales de RRHH, Administrativas, de Tecnología y Comunicaciones, etc. Solicitar que se firmen las políticas, haciendo constar su lectura, comprensión y aceptación.

Sin embargo, la inducción no termina con las actividades de los primeros días, sino que se deberá realizar un seguimiento desde recursos humanos hacia el nuevo empleado y hacia el jefe del nuevo empleado. Es necesario evaluar la eficacia del programa de inducción. Con este fin se utilizan formularios de evaluación, encuestas y reuniones. Como una herramienta del programa se puede utilizar la guía de orientación, la cual es un excelente soporte para brindar información. Lo importante es que esté disponible no solo al momento

del ingreso sino que el nuevo empleado pueda consultarla en cualquier momento.

Puede ser una carpeta impresa, un CD, o un sitio de orientación en la intranet. Una guía incluye información institucional sobre la empresa, sus productos y/o servicios, su estructura y organización, los ejecutivos claves, las políticas y procedimientos de recursos humanos y de administración, información sobre localización, suministros, utilización de tecnología, etc.

Puede ser de ayuda incluir documentación referida al trabajo, un glosario, copias de reportes de rutina que el nuevo empleado deberá preparar, etc. Otro método de inducción son los videos institucionales, que incluyen la historia de la organización y bienvenida de los directores a los nuevos empleados.

El supervisor debe continuar el proceso de inducción; es el que presenta a las personas directamente relacionadas con el puesto y a los compañeros de trabajo. También deberán ser presentados con persona que se desempeñan en otros sectores pero que por la tarea estarán relacionadas con el nuevo empleado.

El beneficio esencial de la inducción es la disminución del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Así, es más probable que se desempeñe bien en sus nuevas responsabilidades. Al sentirse informado, requerirá menos tiempo y atención del supervisor, siendo menos probable una renuncia en el corto plazo.

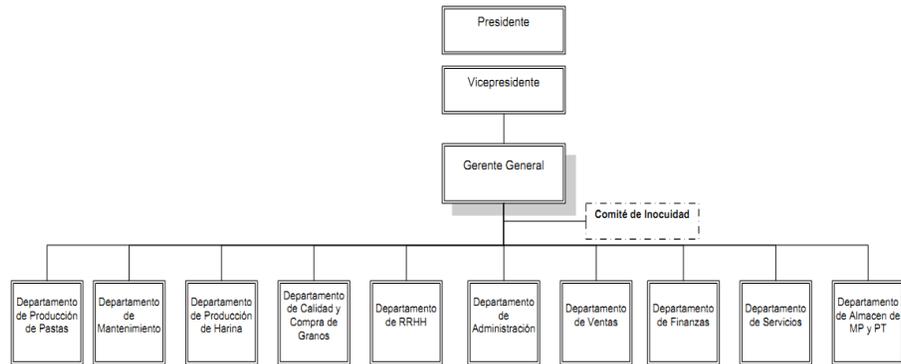
## **CAPITULO II**

### **LA EMPRESA**

**Sumario:** 1. Historia, misión, visión y política de calidad e inocuidad alimentaria. 2. El reclutamiento. 3. El proceso de selección de personal.

#### **1. Historia, misión, visión y política de calidad e inocuidad alimentaria**

La empresa objeto de nuestro estudio, se trata de una industria de capitales tucumanos, fundada en agosto del año 2011. Se trata de un complejo industrial emplazado en un predio de 41 hectáreas de superficie en el Este de la Provincia de Tucumán, con una dotación de ciento sesenta empleados. Divididos en los siguientes departamentos:



La empresa cuenta con un molino harinero y una fábrica de pastas. El molino harinero se encuentra montado en cinco niveles y concebido bajo tecnología italiana, su diseño contempla dos diagramas de producción (Molino Dual), con los cuales se pueden realizar molienda de trigos blandos y duros. Actualmente cuenta con una capacidad de molienda de 300 Tn diarias de trigo. Posee 10 silos para almacenamiento de trigo, obteniendo una capacidad total de 50.000T. Del proceso de molturación del trigo, se obtienen distintos subproductos como ser: afrechillo, semita, rebacillo y pellet. La empresa cuenta con el equipo adecuado para la obtención y almacenamiento de los mismos; y provee dichos subproductos para elaboración de alimentos balanceados de consumo animal. Además de los subproductos de molienda, desde el molino harinero, se obtienen los siguientes productos:

- Harinas tipo 000

- Harinas tipo 0000

En las siguientes presentaciones paquetes de 1 kg o bolsas de 25 kg y 50 kg.

La fábrica de pastas secas está diseñada, proyectada y construida bajo tecnología italiana de última generación, su diseño contempla una diagramación evolutiva por etapas, posibilitando una futura ampliación de los niveles de producción.

En la actualidad cuenta con cinco líneas de producción, dos para pastas cortas, dos para pastas largas y una de pasta nido. Se producen 6.200 toneladas de fideos secos al mes.

Se trata de una empresa familiar, aunque con la intención de que se convierta en una organización al nivel de las grandes multinacionales, pero esto se torna difícil la mayoría de las veces, debido al pensamiento del dueño de la empresa.

### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios y servicios de la más alta calidad, con marcas de prestigio, empleando tecnología de punta y recursos humanos capacitados e identificados con la empresa, generando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.

### **Visión**

Consolidarnos, crecer y posicionarnos en el negocio de alimentos, ubicándonos entre las principales empresas nacionales del rubro, diferenciándonos por la calidad de nuestros productos y por la vocación de trabajar para satisfacer plenamente a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad.

### **Política de Calidad e Inocuidad Alimentaria**

Como se enuncia en su Sistema de Gestión de Calidad, la empresa establece como política, la siguiente: Nuestras actividades están enfocadas a la elaboración y comercialización de harinas, fideos y subproductos, cumpliendo los requisitos de nuestros clientes para alcanzar su satisfacción como así también los requisitos legales y regulatorios para nuestra actividad, de modo de asegurarla calidad e inocuidad de nuestros productos.

La calidad de nuestros productos se sustenta en el uso de una tecnología moderna, recursos humanos capacitados y comprometidos con los valores de la organización y estableciendo relaciones de beneficios mutuos con nuestros proveedores.

Nuestra política esta soportada por objetivos de la calidad e inocuidad alimentaria y sus respectivos indicadores de seguimiento, siendo la misma revisada periódicamente para su adecuación, comunicación, comprensión y compromiso en la Organización.

Nuestro compromiso es alcanzar la eficacia de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad alimentaria y su mejora continua.

Establecer y mantener la comunicación interna con el personal sobre lo concerniente tanto en calidad como inocuidad de los productos, como así también la comunicación externa a la cadena alimentaria, información que es establecida como datos de entrada para la revisión por la Dirección de los sistemas de gestión.

## **2. El reclutamiento**

En la empresa se aplican los dos métodos de reclutamiento descriptos en el capítulo anterior: reclutamiento interno y reclutamiento externo, muchas de las veces en forma simultánea. En el caso del reclutamiento interno, es utilizado por los jefes de cada sector para “beneficiar” a quienes son de su agrado con nuevos puestos, esto sin la intervención de RRHH, y por consiguiente, sin siquiera haber realizado una evaluación de los antecedentes del recientemente promovido.

El reclutamiento externo se utiliza en la mayoría de los casos, el principal medio utilizado es la publicación de las vacantes en las bolsas de trabajo de internet, en segundo lugar las presentaciones espontáneas de candidatos quienes acercan sus curriculum hasta la empresa y por último, los candidatos presentados por los propios empleados.

## **3. El proceso de selección de personal**

Ahora trataremos de analizar cada una de las etapas en el proceso de selección que se lleva a cabo, utilizando para ello el caso

de selección de un Analista de cuentas a cobrar para el Dpto. Finanzas:

1. Planeamiento de la dotación: este puesto estaba dentro del presupuesto anual de RRHH, por lo cual, no implicó un costo “extra”, se trató de un reemplazo debido a renuncia del empleado que ocupaba el mismo. La dotación de personal se presupuesta año a año en función de la estrategia futura, aunque sin embargo, como siempre pueden surgir imprevistos que obligan a que no se cumpla este presupuesto.

2. Análisis interno de la dotación: en este punto se analizará por una parte la composición de la dotación actual y por otra parte como se cubren las vacantes actualmente.

En el caso propuesto anteriormente (cubrir la posición de Analista de Cuentas a cobrar), nunca se pensó en utilizar la promoción interna, debido a que no se poseen los perfiles adecuados a la posición, aunque esto se afirma sin poseer nada que lo respalde al 100% debido a que no se realizaron, hasta el momento, evaluaciones de desempeño algo previsto para el año en curso.

Si analizamos el índice de rotación del personal del año 2014, al 31 de diciembre del 2014, presento un índice anual de un 28.92%.

De acuerdo a lo presupuestado para el año 2015, la dotación de personal solo sufriría incrementos en algunos departamentos, porque la política de la dirección es que la nómina de personal nunca alcance a doscientos empleados.

El promedio de edad de la dotación de personal actual es de 33 años. Siendo solo el 7.06% mujeres, y el 92.94% varones.

3. Análisis del perfil: en este caso el perfil del Analista de cuentas a cobrar se encuentra definido en el ERP de la empresa.

El Analista de Cuentas a Cobrar, será el encargado de la gestión, Control y Análisis de las cuentas por Cobrar y las cobranzas realizadas de todos los clientes de la Organización. Será el responsable de realizar auditorías de forma periódica a los Representantes de Ventas de la empresa y realizará la conciliación mensual de los depósitos bancarios y transferencias recibidas.

Será el encargado de llevar el seguimiento de los clientes críticos y de la conciliación de las cuentas corrientes. Registrara cobranzas, descuentos y analizara las cuentas por cobrar asignadas a fin de mantener su control y contribuir en la mayor medida posible con el recupero de las mismas.

Debido a los procesos de certificación que lleva adelante la empresa, el departamento de recursos humanos definió las competencias siguientes para el puesto.

La competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Es un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (Saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño

de una determinada responsabilidad o aportación aseguran su buen logro.

En definitiva, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.<sup>1</sup>

Competencias definidas para el puesto de Analista de Cuentas a cobrar:

- Compromiso: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
- Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que

---

<sup>(1)</sup> ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias: El Diccionario, 2ª Edición, Ediciones Granica, (Buenos Aires, 2002), pág. 89.

las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

- **Orientación al Cliente:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo

- **Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

- **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
- **Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- **Comunicación:** capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- Tolerancia al estrés: La tolerancia al estrés se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás

- Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

- Trabajo en equipo y cooperación: El trabajo en equipo implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

A partir de estas competencias, y como consecuencia de un trabajo previsto para el año en curso, la empresa definirá todos sus puestos en función de las competencias requeridas para cada uno de ellos, y si el ocupante no tuviera las mismas, se establecerá un programa de capacitación acorde para lograr alcanzar las mismas.

La búsqueda se orientó hacia estudiantes o graduados de las carreras de Contador Público Nacional o Licenciado en Administración de Empresas, sobre todo postulantes que hayan realizado tareas similares por lo menos durante dos años.

El puesto se encuentra dentro del Departamento de Finanzas, reportando directamente al Jefe de Finanzas. El motivo de esta búsqueda se debió a que quien ocupaba el puesto anteriormente, renunció. La fecha de ingreso fue el 01 de diciembre de 2014.

4. Reclutamiento: para el caso planteado, del total de curriculum presentados para la postulación se preseleccionaron ocho. Casi el 90% de los postulantes se encontraban desempleados al momento de la entrevista, gran parte de ellos graduados de algunas de las carreras de ciencias económicas. El principal medio de reclutamiento utilizado fue la publicación en bolsas de trabajo.

5. La entrevista: para el proceso de entrevistas, el área de RRHH, entrevistó a la totalidad de postulantes, no así el Jefe de Finanzas, quien solo entrevistó a cuatro de los cuales resultó la persona seleccionada a ocupar la posición. Se utilizó el método de la entrevista libre.

Durante el transcurso de las entrevistas, se abordaron todos los temas relacionados a educación formal, experiencias laborales anteriores.

Del total de entrevistados por el Jefe del Sector, quedaron dos personas a consideración para realizar la oferta final.

6. Evaluaciones del proceso de selección: en el caso planteado, a diferencia de lo que recomendado por la bibliografía, se decidió la incorporación del candidato antes de la realización de las diferentes evaluaciones.

Evaluaciones psicológicas: el gerente general de la empresa, posee la concepción de que muchos de estos estudios no proporcionan la información adecuada o necesaria para el proceso de selección, son casos muy excepcionales en los cuales se realizó esta evaluación. Para el proceso planteado, no se realizó la evaluación psicotécnica.

Este servicio se terceriza con una psicóloga laboral, especialista en el tema.

Evaluación de antecedentes laborales: a diferencia de la evaluación anterior, ésta se realiza en todos los casos, siempre se solicitan referencias laborales de todos los futuros ingresantes.

Para el caso del analista de cuentas a cobrar, las referencias obtenidas, fueron excelentes. El candidato seleccionado, había trabajado en empresas de consultoría y siempre en contacto con empresas industriales de nuestra provincia y otras. En todos los casos, las referencias obtenidas fueron excelentes por lo que no hubo dudas en cuanto a la incorporación de esta persona.

Chequeo de referencias educativas: en todos los casos en que se incorpora una persona, y más aun tratándose de puestos

relacionados al área productiva, se solicitan las fotocopias de títulos secundarios y universitarios, según sea el caso, y si posee la persona, todos los cursos a los que haya asistido y estén relacionados a inocuidad alimentaria o algún tema referido a industrias alimentarias.

Es política de la empresa que todos sus empleados deben tener secundario completo, en caso de que no fuera así y el perfil del postulante es el buscado, se realizan las gestiones para que el mismo complete los estudios secundarios.

Evaluaciones técnicas: estas evaluaciones solo se realizan para los puestos técnicos, en los puestos administrativos solo se considera “suficiente” las entrevistas personales.

Examen médico pre – ocupacional: para todas las incorporaciones, y sobre todo las relacionadas al área técnica, se realiza el examen pre ocupacional, la diferencia entre el puesto administrativo y el puesto técnico, es que en este último caso se solicitan exámenes adicionales de audiometría y espirometría.

Evaluación socio ambiental: este caso es similar al de la evaluación psicológica, no se realizó en todas las incorporaciones. Para el caso planteado, no se realizó la visita domiciliaria.

Esta evaluación está a cargo de uno de los integrantes del Dpto. de RRHH.

7. Decisión de incorporación: para el caso planteado se mantuvo el contacto todo el tiempo con los dos postulantes que

llegaron hasta la instancia final del proceso. Luego de analizar cada uno de los perfiles (una mujer y un varón), se decidió la incorporación del varón. Esto fue comunicado a ambos postulantes y con la promesa de que, en caso de existir la posibilidad, se incorporaría a la otra persona al Dpto. Finanzas, el aporte de ambos hubiera sido muy valioso al área pero, solo existía una vacante.

8. Realización de la oferta: para el caso analizado la oferta laboral se realizó mediante comunicación telefónica, algo que no siempre es así, en aquellos puestos de mandos medios la oferta se realiza mediante correo electrónico, donde se dejan en claro fecha de incorporación, beneficios salariales, beneficios adicionales, obra social diferenciada, reconocimiento de vacaciones, en caso de ser acordado, horario de trabajo, beneficio comedor, etc.

Para el caso del analista, la oferta laboral incluía salario dentro de la escala salarial del sector y empresa, es decir no hubo negociación, horario corrido de 08 a 18 hs de lunes a viernes, con una hora de almuerzo a cargo de la empresa en comedor propio e incorporación en planta permanente. Para las posiciones de analista, no está prevista obra social diferenciada.

9. Incorporación: la incorporación se realizó en la fecha prevista, para realizar la misma se solicitó toda la documentación del empleado y grupo familiar primario.

10. Proceso de inducción: en la empresa el proceso de inducción, el primer día, es realizado por tres áreas: RRHH, Seguridad e Higiene Laboral y Control de calidad.

La inducción de RRHH es realizada por el Responsable de Relaciones Institucionales, la misma consiste en contar al nuevo ingresante la historia de la empresa, la estructura de la misma y mostrar el video institucional donde se muestra el proceso productivo de la empresa. Hace entrega al nuevo ingresante del manual de la empresa, donde están informados los derechos y obligaciones de cada una de las partes.

El Responsable de Seguridad e Higiene, informa al ingresante las precauciones que debe tener al ingresar a cada una de las áreas productivas, así como también informa como debe actuar en caso de incendio o evacuación; los procedimientos en caso de accidentes, enfermedad, trabajos en altura, etc. Además, informa y entrega la credencial de la ART, así como el manual de Seguridad e Higiene Laboral de la empresa.

La inducción del Dpto. de control de calidad, se centra sobre todo en informar al ingresante, acerca de las normas de calidad que posee la empresa y los objetivos a lograr a futuro.

Por supuesto, el proceso de inducción varía si se trata de un ingresante en el sector administrativo al del sector industrial o productivo, sobre todo en lo referente a Seguridad e Higiene y Control de Calidad.

### **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

En función de lo planteado anteriormente, tanto en el aspecto teórico como en lo práctico de la empresa analizada, el proceso de reclutamiento y selección trataré de proponer una mejora o un cambio de mentalidad en lo que respecta al proceso en sí.

El proceso de selección debería iniciar con la solicitud del jefe de área de la incorporación de un nuevo empleado, la vacante podría generarse por la creación de un nuevo puesto o cubrir uno ya existente. Si se trata de la creación de un nuevo puesto, debe realizarse la descripción de puesto correspondiente la que debe incluir las competencias relevantes para la posición, si se trata de cubrir una posición ya existente, debe tenerse en cuenta la descripción del puesto para realizar la búsqueda, junto con las competencias vigentes.

Con esta información, se procederá a verificar en la base de datos si se cuenta con candidatos que se ajustan al perfil definido, si no existieran se procederá a publicar búsqueda en medios escritos o bolsas de trabajo.

Si los candidatos, se asemejan al perfil descrito, se procederá a realizar la primera entrevista por parte del área de RRHH. Luego de este primer contacto, se seleccionará los mejores perfiles para que sean presentados al jefe del área que está solicitando cubrir esta vacante. Luego de esta segunda entrevista, se incluirá una evaluación técnica, actualmente esto se lleva a cabo en los departamentos de Mantenimiento o Sistemas, para cumplir o poder evaluar las competencias técnicas para cada puesto, se deberá implementar en cada puesto o proceso de selección esta evaluación. En función de la información con la que se cuenta (entrevista de RRHH, entrevista con Jefe de Sector y resultado de la evaluación), se procederá a la siguiente etapa del proceso, la evaluación psicotécnica, la cual será obligatoria para todos los puestos de la empresa, junto con la averiguación de antecedentes laborales y el examen socio ambiental y los exámenes pre ocupacionales de ley; los que incluirán audiometría y/o espirometría, según sea la posición a cubrir. Con toda esta información el departamento de RRHH evaluará el candidato que más se asemeja al perfil necesario para la posición y se le realizará la propuesta económica y laboral, la que se formalizará a partir de un correo electrónico en todas las posiciones administrativas, mandos medios y jefaturas.

Otro aspecto a mejorar sería el proceso de inducción, de parte del Departamento de RRHH. El cual empezará con la historia de la empresa, sus inicios, la misión, visión, presentación del video institucional, organigrama de la empresa, derechos y obligaciones del trabajador, horarios y tiempo para el almuerzo en el comedor de la empresa, uso de

uniforme de la empresa, qué hacer en caso de ausencia (por enfermedad y/o accidente), cómo y cuándo se debe dar aviso a la empresa. Si bien todo esto se encuentra explicado en el manual interno de la empresa, algo que se observó es que los nuevos ingresantes no leen el mismo y ante situaciones de ausencia, no saben cómo actuar, en función de esto, se deberían realizar capacitaciones reforzando o "recordando" ciertos puntos de este manual.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO LEGAL**

**Sumario:** 1. La problemática de la discriminación en Argentina. 2. Ejemplos de discriminación en el proceso de selección.

#### **1. La problemática de la discriminación en Argentina**

Al plantear el tema de reclutamiento y selección de personal en una empresa y buscar el marco legal en cual encuadrarlo me encontré con que no existe gran jurisprudencia al respecto, ya que, como afirma Marisol Fernández<sup>2</sup>, “nos encontramos en la etapa previa a la celebración del contrato” y los casos que pudieran haber existido de discriminación en la selección, fueron tratados por el fuero civil y no por el fuero laboral. Dichas situaciones no son denunciadas por sus víctimas porque el carácter solapado y disimulado de las conductas discriminatorias hace que sean difíciles de probar, a los postulantes a un puesto de trabajo, que no lo obtuvieron porque se tuvieron en cuenta razones subjetivas.

---

<sup>2</sup> FERNANDEZ, Marisol; Discriminación en el acceso al empleo en "Doctrina laboral ERREPAR (DLE)", (Buenos Aires, Septiembre 2010), Tomo XXIV, página 933.

El proceso de búsqueda y selección de personal es el medio que utilizan los empleadores para buscar trabajadores en el mercado laboral. El rol de la selección de personal es articular las necesidades de empleadores con los trabajadores. Cuanto más se adecúan las necesidades de las partes más eficiente es la selección.

Si bien el proceso de selección se encuentra bastante estandarizado en el mercado, puede adecuarse a una empresa determinada, a un equipo puesto y tareas determinadas. El mismo incluye el pronóstico de desempeño del trabajador y busca minimizar la incertidumbre sobre su capacidad laboral, por lo tanto incluye juicios u opiniones sobre los trabajadores

Seleccionar implica diferenciar o distinguir trabajadores entre sí permitiendo o no su acceso a oportunidades laborales determinadas. La clave para identificar cuándo estos juicios pueden ser considerados discriminatorios está en su fundamentación o en los criterios con que se juzga. Cuando el juicio se fundamenta y justifica en criterios que hacen a las capacidades, calificaciones, competencias laborales o idoneidad del trabajador, estamos dando respuesta a la necesidad productiva.

Si los criterios se basan o incluyen aspectos y características personales como la raza, el sexo, la edad, la contextura o el estado civil, la selección no sólo discrimina sino también desatiende su eficiencia, atentando contra el resultado esperado por el trabajador.

La discriminación disminuye las oportunidades de los hombres y las mujeres para desarrollar su potencial, sus aptitudes y cualidades y, consecuentemente, para ser remunerados en función de sus méritos.

La discriminación en el mercado del empleo resulta particularmente relevante porque el acceso al trabajo permite a la persona la generación de ingresos, pero también es un medio de desarrollo profesional de la persona.

Discriminación, de acuerdo a la Real Academia Española, es el acto de seleccionar excluyendo<sup>3</sup>. Así, podemos decir que la discriminación consiste en una acción de diferenciación en la que se realizan distinciones o se emiten preferencias.

Los actos de discriminación impactan en el mundo del trabajo. No sólo con barreras que impiden el acceso a un empleo; también se manifiestan con distintos niveles de formalidad y sutileza dentro de una organización a lo largo de la relación laboral de las personas. Aquí se incluyen cuestiones vinculadas con las dificultades que generan las distinciones en función de criterios de etnia, religión, origen social, género, identidad sexual, nivel de educación o formación. Allí radica la relevancia para todos aquellos responsables de la gestión de los Recursos Humanos en sus distintas etapas como la selección, capacitación, remuneración y desvinculación. Desde este

---

(<sup>3</sup>) Consultas a bases de información, en Internet:  
[http://www.manpower.com.ar/Upload/doc\\_503.pdf?r=8/4/2014%207:27:43%20AM](http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_503.pdf?r=8/4/2014%207:27:43%20AM)

sector se debe velar por la no discriminación, la integración y el acompañamiento de los empleados en cada etapa.

La discriminación laboral constituye toda forma de discriminación que se manifiesta en el ámbito del empleo público o privado. Abarca tanto la etapa previa a la contratación, la búsqueda del puesto de trabajo propiamente dicha y las entrevistas de selección del personal, como el período durante el cual se produce el vínculo laboral efectivo y las condiciones de finalización del mismo.

Nos encontramos ante un hecho de “discriminación arbitraria en la selección de personal, cuando el empresario asume el acto de elegir a determinada persona, excluyendo a otra u otras, sin una razón objetiva ni razonable que la sustente, sino que efectúa la selección basado exclusivamente en factores sobre los cuales el ser humano no tiene control. Por ejemplo, cuando se decide por tal persona en atención a una razón estética o debido a la edad o como consecuencia del sexo, etc. Las aludidas situaciones dan lugar a discriminación porque se escoge un candidato sin que el acto tenga una motivación objetiva y por ende se vulnera el principio de igualdad que prevé el artículo 16 de la Constitución Nacional por cuanto el sujeto ha sido marginado debido a ciertos elementos personales que él no puede en principio alterar ni modificar. En cambio, el derecho constitucional de igualdad no se ve afectado cuando la decisión de

contratar tuvo su origen en pautas razonables que condujeron a la elección de un específico aspirante”.<sup>4</sup>

“En nuestros días puede advertirse claramente que el individuo que pretende obtener un empleo se encuentra inmerso en una profunda situación de desigualdad en su capacidad de negociación y ello frente a las cada vez mayores exigencias que imponen a las empresas, quienes en los avisos clasificados de los periódicos llegan al grado de pedir personal con requisitos ciertamente irrazonables en relación con el empleo que ofrecen. Puede decirse que existe una suerte de “selección social”, pues se publica un aviso solicitando un cadete con estudios terciarios o universitarios (y tal vez con algo de conocimiento del idioma inglés), situación en la que subyace en definitiva un proceder discriminatorio...la discriminación en este tramo del acceso al empleo es la más difícil de controlar.”<sup>5</sup>

En nuestro país y en el mundo las causas habituales de discriminación en el acceso al empleo suelen ser el género, la edad (la preferencia por un determinado rango etario) y los caracteres físicos que se pretenden de acuerdo con un determinado modelo estético impuesto. Otros factores que motivan la discriminación, en esta instancia, son el lugar de residencia u origen, el haber estado privado/a de la libertad, la orientación sexual, el ser persona con discapacidad.

---

<sup>4</sup> STORTINI, Daniel E., Discriminación en la selección de personal, LL, Revista de Derecho de Trabajo, Bs. As., T 2005-B, pág. 1399

<sup>5</sup> Ibidem, pág. 1397

La exclusión laboral se hace evidente en las ofertas de trabajo que aparecen en periódicos y sitios web, en las que frecuentemente se registran estos requisitos fundados en prejuicios y estereotipos (“buena presencia”, pertenencia a determinado rango de edad, etc.), que nada tienen que ver con la capacidad para desempeñar la tarea.

Frente a esto es importante enfatizar que los únicos requisitos exigibles a las personas para el desempeño de actividades, profesiones u oficios son, en principio, las habilidades y cualidades pertinentes.

La exclusión de las oportunidades laborales no solo restringe la libertad de las personas para poner en práctica sus potencialidades profesionales, sino que también limita su desarrollo personal:

La discriminación disminuye las oportunidades de los hombres y las mujeres para desarrollar su potencial, sus aptitudes y cualidades y para ser remunerados en función de sus méritos. Asimismo, restringe la libertad de las personas para conseguir la clase de trabajo a la que aspiran y tiene como producto final la inserción de los miembros de determinados colectivos en una situación de desventaja relativa. Así, al quedar los miembros de algunos colectivos excluidos del mercado de trabajo o aceptados únicamente en condiciones desfavorables, la discriminación y la segmentación del mercado de

trabajo se convierten en poderosos mecanismos que generan y prolongan la pobreza.<sup>6</sup>

En nuestro país la normativa establece que debe garantizarse la igualdad real de oportunidades y de trato en los ámbitos laborales, desde el proceso de selección para la asignación del empleo.<sup>7</sup>

El artículo 16 de la Constitución Nacional establece que: La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento: no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad.<sup>8</sup>

En tanto que la Ley de Contrato de Trabajo, en su artículo 17, “prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los[/as] trabajadores[/as] por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad.”<sup>9</sup> Y en su artículo 81, “Igualdad de trato”<sup>10</sup>, dispone que el/a empleador/a debe dispensar a todos/as los/as trabajadores/as igual trato en identidad de situaciones. Asimismo, considera que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o

---

<sup>6</sup> Vera Rojas, Patricia, La discriminación en los procesos de selección de personal, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2006. Citado en INADI, “Recomendación General N.º 6: contra la discriminación en la oferta de empleos” [en línea], Buenos Aires, 2009. En formato PDF, disponible en [http://www.inadi.gob.ar/uploads/recomendaciones/rec\\_gral\\_empleo.pdf](http://www.inadi.gob.ar/uploads/recomendaciones/rec_gral_empleo.pdf) [Consulta: 14 de mayo de 2012].

<sup>7</sup> Consultas a bases de información, en Internet: <http://inadi.gob.ar/comunicacion/informes/discriminacion-en-el-acceso-al-trabajo/>, (Marzo 2015)

<sup>8</sup> Art. 16, Constitución de la Nación Argentina (Nº 24.430, t.o. 1853)

<sup>9</sup> Art. 17, Ley de Contrato de Trabajo (Nº 20744, t.o. 1976).

<sup>10</sup> Ibidem, Art. 81

raza, pero no cuando el diferente tratamiento responda a principios de bien común, como el que se sustente en la mayor eficacia, laboriosidad o contracción a sus tareas por parte del/a trabajador/a.

La Ley N.º 23.592, de Actos Discriminatorios, establece en su artículo 1, que "quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja o de algún modo menoscabe el pleno ejercicio sobre bases igualitarias de los derechos y garantías fundamentales reconocidos en la Constitución Nacional, será obligado, a pedido del damnificado, a dejar sin efecto el acto discriminatorio o cesar en su realización y a reparar el daño moral y material ocasionados"<sup>11</sup>. A los efectos del presente artículo se considerarán particularmente los actos u omisiones discriminatorios determinados por motivos tales como raza, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos.

Por otra parte, la República Argentina ha ratificado el Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Igualdad de Oportunidades y de Trato, asumiendo en virtud de su artículo 2 la obligación de formular y llevar a cabo una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con el objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.<sup>12</sup>

En Argentina no existe una ley que regule los avisos de reclutamiento, pero sí hay algunos proyectos de normativa en proceso.

---

<sup>11</sup> Art. 1, Ley Actos Discriminatorios (Nº 23.592, t.o, 1988)

<sup>12</sup> Art. 2, Convenio sobre la discriminación Empleo y Ocupación (Nº 111, t.o. 1958)

Estas propuestas buscan evitar y sancionar los avisos de empleo discriminatorios que publican las empresas. Las mismas se basan en la premisa de que las ofertas de empleo no podrán contener requisitos discriminatorios. Es decir, cuando excede la idoneidad para el puesto e implica una distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en determinados pretextos, como la etnia, el género, la orientación sexual y/o identidad de género, el idioma, la religión, entre otros, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad real de oportunidades o de trato en el acceso al empleo y a las diversas ocupaciones. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

Un dato interesante es que varios de estos proyectos admiten discriminación positiva en resguardo de los sectores de la sociedad más vulnerables. De esta manera no consideran discriminatorios aquellos avisos que impliquen acciones afirmativas orientadas a promover la igualdad real de oportunidades de acceso al empleo para dicho grupo.

La conclusión del proceso de reclutamiento se materializa con el ingreso del trabajador en el puesto de trabajo, lo que implicará, por imperativo de ley, la realización de los exámenes pre ocupacionales.

Es habitual que en esa etapa las empresas aprovechen a realizar exámenes no incluidos dentro de los previstos por la normativa legal. Si bien en muchos casos esos exámenes pueden tener un fundamento médico y una clara intención de proteger la salud

del futuro empleado, no deben olvidarse dos recomendaciones fundamentales:

Antes de realizar un examen médico que excede los previstos en la ley, el postulante debe prestar consentimiento informado a la realización de esa práctica. Es responsabilidad de la empresa que contrató el estudio asegurarse de que la persona sea informada acerca de cualquier anormalidad que surja del examen.

En algunos casos la ley ha puesto foco en algunos exámenes médicos prohibiendo su realización como parte de un proceso de admisión en el empleo, por considerar que la sola realización de dicho examen presupone un acto discriminatorio. Mencionamos algunos ejemplos:

Exámenes	Tipo de prohibición
Test de embarazo	Ley 26485
Reacción de Chagas Mazza	Ley 26281
Diabetes	Ley 23753
Test de HIV (Sida)	Ley 23798

## **2. Ejemplos de discriminación en la selección**

A continuación, se mencionaran aquellos pocos casos en los que se trató el supuesto de discriminación en el acceso al empleo:

1. “Fundación Mujeres en Igualdad y otro c/Freddo SA s/amparo” – *CNCiv.- Sala H – 16/12/2002*: En esta causa, la

Fundación Mujeres en igualdad inició una acción de amparo colectivo por la práctica discriminatoria ejercida por la empresa Freddo SA en la selección de su personal. Asimismo, se probó que la mayor parte de personal era del sexo masculino y en los avisos de contratación se exigía como requisito para ingresar a trabajar ser de sexo masculino. La empresa reconoció que contrataba hombres por el tipo de tareas que los mismos desempeñaban, las cuales, a su modo de ver, no serían aptas para mujeres.

2. *R.L.F. c/ Trenes de Buenos Aires SA* – CnCiv. – Sala E – 30/09/2003: en este caso, el actor, portador asintomático del virus del HIV, rindió diversas pruebas para ingresar como boletero en Trenes de Buenos Aires. Resulto preseleccionado para el puesto que se había postulado. Se le realizó el examen preocupacional siendo calificado “apto” y se le efectuó un test de sida con resultado “reactivo”. A partir de dicho momento la empresa lo excluyó de la selección aduciendo que no reunía el perfil requerido para desempeñar la función de boletero, en virtud de tener escasa experiencia laboral con relación al puesto para el que se postuló frente a otros interesados que presentaban una mayor experiencia en la materia. Sin embargo, la empresa no pudo acreditar ni quiénes eran los otros postulantes, ni cuáles eran sus mayores antecedentes que lo hacían más aptos para el puesto.

3. *“F.V.H.c/FIAT Auto Argentina SA” – CNCiv.- Sala F – 04/08/2005*: El actor trabajaba en la empresa Día Service en gestiones de planes de ahorro para la adquisición de vehículos 0 km, la cual por razones de reorganización fue reabsorbida por Fiat Auto SA, siendo

transferido a la misma el grupo dedicado a esa gestión. En el examen preocupacional efectuado a F. se sugirió interconsulta con un hematólogo y no se aconsejó su ingreso. El mismo día que la clínica entregó el preocupacional a la empresa solicitante se le notificó a F. que no iba a ingresar a la misma. En un informe solicitado por Día Service con anterioridad, la médica particular de F. hizo un informe en el cual manifestó que su estado de salud no lo incapacitaba para cumplir sus tareas habituales.<sup>13</sup>

Para concluir podríamos decir que durante el proceso de selección, las empresas, no pueden exigir otros requisitos más que aquellos que se encuentren relacionados objetiva y razonablemente con el trabajo que se ofrece o los requeridos al puesto de trabajo que se desea cubrir.

---

<sup>13</sup> Fernández, Marisol; Discriminación en el acceso al empleo, Doctrina Laboral ERREPAR (DEL), Tomo XXIV, Septiembre 2010.

## Índice Bibliográfico

- 1) Albajan, Verónica; Mames, Sergio, La evaluación psicológica en Selección de Personal, Paidós, 2006.
- 2) Alles, Marta, Empleo, El proceso de selección, Maccho, 2004.
- 3) ....., Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias: El Diccionario, (Buenos Aires, 2002),
- 4) Bohlander, George; Snell, Scott, Administración de recursos humanos, Thomson, 2007.
- 5) Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5° edición, Mc Graw Hill
- 6) De Ansorena Cao, Álvaro, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, 1996
- 7) Dolan, Simon; Valle Cabrera, Ramon; Jackson, Susan; Schuler, Randall, La gestión de los recursos humanos, Mc Graw – Hill, 2003.
- 8) Fernández, Marisol; Discriminación en el acceso al empleo, Doctrina Laboral ERREPAR (DEL), Tomo XXIV, Septiembre 2010.
- 9) Levy – Leboyer, C, Gestión de las Competencias, Barcelona, Gestión 2000, 1996
- 10) Richino, Susana, Selección de Personal, 2° ed. Ampliada, Paidós, 2000

11) Sainz, Francisco; Gorospe, Lourdes, El test de Rorschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones, Paidós, 1994

12) Steiner, George, Planeación estratégica, Cecsá, 2000.

13) Stortini, Daniel E., Discriminación en la selección de personal, LL, Revista de Derecho de Trabajo, Bs. As., T 2005-B.

14) Van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos, La gestión moderna de recursos humanos (Capítulo XI), 1° ed., Buenos Aires, Eudeba, 2012.

15) Weigle, Cristina, El psicólogo evaluador en el campo laboral, edición de autor, 1996

16) Vera Rojas, Patricia, La discriminación en los procesos de selección de personal, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2006. Citado en INADI, "Recomendación General N.º 6: contra la discriminación en la oferta de empleos" [en línea], Buenos Aires, 2009.

17) Consulta a bases de información en Internet:  
[http://www.manpower.com.ar/Upload/doc\\_503.pdf?r=8/4/2014%207:27:43%20AM](http://www.manpower.com.ar/Upload/doc_503.pdf?r=8/4/2014%207:27:43%20AM)

18) Consulta a bases de información en Internet:  
<http://inadi.gob.ar/comunicacion/informes/discriminacion-en-el-acceso-al-trabajo/>

19) Consulta a bases de información en Internet:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

- 20) Constitución de la Nación Argentina, Ley N° 24.430 (t.o. 1853)
- 21) Ley de Contrato de Trabajo, Ley N° 20.744 (t.o. 1976).
- 22) Ley Actos Discriminatorios, Ley N° 23.592 (t.o. 1988)
- 23) Convenio sobre la discriminación Empleo y Ocupación, Convenio N° 111 (t.o. 1958)