

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Carrera de Postgrado:
Especialización en Gestión de Recursos Humanos

TRABAJO FINAL

“Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección. La importancia de las descripciones de puestos y la inducción en su implementación.”

Director de trabajo final: Gustavo Faranna

Año: 2021

Datos del Alumno

Autor: Ariel Jaime

Cohorte: 2019

E-mail: jaimeariel1980@gmail.com



Índice

| | |
|--|----|
| Denominación del trabajo final | 3 |
| Breve Descripción | 3 |
| Descripción de la organización | 3 |
| Situación problemática | 6 |
| Objetivo general | 9 |
| Objetivos específicos | 9 |
| Alcances | 9 |
| Delimitaciones y Limitaciones | 10 |
| Metodología | 11 |
| Resultados Esperados | 13 |
| Marco Teórico | 13 |
| Desarrollo | 15 |
| 1. Los perfiles de puestos | 16 |
| 2. El proceso de reclutamiento y selección | 23 |
| Descripción general | 23 |
| Etapas del proceso | 26 |
| A- Análisis de la Fuerza de Trabajo necesaria | 26 |
| B- Planificación de la Búsqueda | 27 |
| C. Búsqueda de candidatos Internos | 33 |
| D. Búsqueda de candidatos Externos | 34 |
| E. Pre-Selección de candidatos | 36 |
| F. Selección de candidatos | 42 |
| G. Presentación Oferta | 44 |
| 3. La Inducción organizacional | 46 |
| 4. Planificación temporal para la aplicación de los procesos | 50 |
| 5. Indicadores de resultado | 51 |
| Conclusiones | 55 |
| Anexos | 57 |
| Bibliografía | 63 |

Denominación del trabajo final

Propuesta de mejora para el proceso de Descripción de Puestos, Reclutamiento y Selección e Inducción de Recursos Humanos.

Breve Descripción

Modalidad elegida: Proyecto

El presente trabajo se propone elaborar una herramienta de gestión que pueda ser puesta a disposición de la organización a fin de mejorar los procesos que convergen en su área de incumbencia.

El **reclutamiento y selección de personal** debe ser una cuestión de importancia estratégica para la organización. Contar con el recurso humano apto para los puestos requeridos, es necesario para que aquella sea eficiente y cumpla con los objetivos planteados, pues en realidad, la eficiencia de cualquier empresa no depende tanto de máquinas o infraestructura, sino más bien de contar con el personal adecuado a cada posición.

Para ello, abordaré primero el proceso de **descripción de puestos**, ya que considero que es la herramienta básica sobre la cual se apalanca el reclutamiento y la selección de recursos humanos.

Finalmente, como herramienta complementaria, realizaré el diseño de un curso de **inducción al personal ingresante**, para facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores a la organización.

Descripción de la organización

El 13 de mayo de 1971, a través de la ley 19.032, se crea el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, en un intento por dar respuesta a un problema que afectaba a la denominada tercera edad: la falta de atención médica y social por parte de sus obras sociales de origen.

De este modo, el Instituto se transformaría en un pionero en la asistencia a los mayores ya que por aquellos años, no existían cátedras de medicina ni tampoco se planteaban políticas globales de salud para la tercera edad. De allí el rol histórico que cumplió el organismo.

¿Por qué se lo denomina PAMI? El Instituto contó como centro de su accionar, con el llamado Programa de Atención Médica Integral (PAMI) que en sus primeros años funcionó para los afiliados domiciliados en la Capital Federal.

Con los años, la sigla PAMI se convirtió en el icono que identificó a la obra social de los jubilados y pensionados.

Actualmente, PAMI, cuenta con más 5 millones de afiliados que son atendidos en sus 38 Unidades de Gestión Local, sus 600 bocas de atención distribuidas en todo el país y en sus 5 efectores propios.

En su carácter de obra social, PAMI, brinda sus prestaciones a través de convenios con diferentes prestadores privados de salud distribuidos en el territorio nacional.

Para ello, se vale de un modelo descentralizado de atención a través de esas Unidades de Gestión Local. Es así como cada UGL firma acuerdos con prestadores locales de salud a fin de brindar la atención médica necesaria.

Respecto a sus hospitales propios, dos se encuentran en Capital Federal, uno en Mar del Plata y los dos restantes en la ciudad de Rosario, uno en la zona centro (Policlínico PAMI I) y el otro en la zona norte (Policlínico PAMI II).

Para este trabajo, abordaremos el análisis en el Policlínico PAMI I.

Este nosocomio, que es el más antiguo de los efectores propios, fue creado en el año 1974, y continúa, 45 años después, brindando prestaciones médicas de manera ininterrumpida.

Actualmente, el policlínico, tiene asignadas 20.100 capitas de los 273.560 afiliados pertenecientes a la ciudad y sus alrededores (Gran Rosario). Cuenta con 1er. y 2do. Nivel de Atención, lo que implica atención médica ambulatoria, consultorios externos, guardia, internación y cirugía. El Nivel III se encuentra parcialmente desarrollado, debido a que involucra las especialidades médicas que ya existen, así como también los equipos necesarios para diversos tratamientos, de los cuales aún no se dispone totalmente.

VISIÓN

Ser una Institución rectora y precursora en brindar servicios sanitarios y sociales para una Argentina con Mayores Integrados.

MISIÓN

Brindar alivio y contención a los Afiliados de la manera más eficaz y eficiente posible para mejorar su calidad de vida.

VALORES

Compromiso: con la humanización en los servicios a los afiliados, para brindar la mayor satisfacción posible.

Respeto: por los derechos de nuestros mayores desde la conciencia de su individualidad única y libertad.

Transparencia: evidenciada en la gestión de los recursos con claridad, honestidad y confiabilidad.

Solidaridad: como disposición permanente para contribuir con el bien común, ejerciendo la responsabilidad social institucional.

Responsabilidad: en el trabajo y la gestión institucional, velando por la sustentabilidad y sostenibilidad de la organización, reconociendo su rol rector en el Sistema de Salud.

Calidad: como búsqueda permanente de la mejora de los servicios que brinda el Instituto a los afiliados.

Receptividad: como actitud y vocación de servicio para conocer y comprender las necesidades de los afiliados, a los efectos de procurar una solución que responda a sus particularidades e idiosincrasia.

Innovación: continua, apropiada y oportuna como objetivo estratégico para dotar a la gestión de inteligencia institucional y creatividad en el desarrollo

Estructura organizacional

El INSSJP cuenta con una mega-estructura basada en diferentes jerarquías. Su dotación total es de casi 15 mil empleados. Su conducción es llevada a cabo por el Director Ejecutivo, el Subdirector Ejecutivo y las Secretarías de Promoción Social, de Administración, Técnico Operativa y Técnico médica. A su vez, cada una de estas Secretarías, tienen bajo su órbita diferentes Gerencias; como Recursos Humanos, Sistemas, Medicamentos, Comunicación y Relaciones Institucionales, Económico Financiero, Efectores Sanitarios Propios, entre otras.

De esta última Gerencia, es de la que dependen todos los hospitales propios del INSSJP, entre ellos el Policlínico PAMI I.

En cuanto a su estructura, se organiza del mismo modo que el nivel central. Es decir, su orden es jerárquico y vertical. Está conformada por dos Direcciones, una médica y una administrativa, de las cuales dependen en orden de relevancia, Departamentos, Divisiones y Sectores. Los primeros, son los encargados de llevar adelante la conducción del hospital conjuntamente con los Directores, ellos son: El Dpto. Médico, el Dpto. Enfermería, Camilleros/as y Mucamos/as, el Dpto. Docencia y el Dpto. Administrativo Contable.

A su vez, de la Dirección Administrativa depende la División Recursos Humanos, quien tiene a cargo la coordinación de los procesos de administración de personal como control de asistencia, licencias, altas, bajas, etc., teniendo por el momento, una injerencia mínima en los procesos de desarrollo de RR.HH. Respecto a su dotación, está conformada por 585 Agentes, entre ellos, profesionales y técnicos asistenciales como médicos, enfermeros, kinesiólogos, nutricionistas, bioquímicos, asistentes sociales, psicólogos, etc. También cuenta con profesionales no asistenciales, como abogados, ingenieros, contadores, analistas de RR.HH, etc. Finalmente, la dotación se completa con el personal administrativo y de servicios generales como camilleros/as, mucamos/as, operarios/as de mantenimiento, maestranza, etc.

Situación problemática

El proceso de selección en el Policlínico PAMI I, se caracteriza por su desorden y falta de planificación. Cuando se requiere el ingreso de personal a la organización, no se siguen procedimientos formales. Las Áreas que necesitan incorporar Agentes, elevan la necesidad a la Dirección, quien a raíz de la demanda, comienza a recopilar CV de posibles candidatos a través de Sindicatos, familiares de trabajadores y allegados a la gestión. Si bien, la Organización dispone de una web propia que sirve de canal de reclutamiento, son contadas la ocasiones en se echa mano a ella.

Luego, la propia dirección llama a los candidatos, los entrevista, les hace la propuesta y pasa la información de los seleccionados a Recursos Humanos para la gestión administrativa del ingreso.

Los pasos siguientes del proceso, sí se encuentran formalizados. El INSSJP cuenta con un departamento de Evaluación, que es la instancia encargada de llevar adelante los exámenes psicotécnicos y de validar toda la documentación para el ingreso, enviada por el Área de RR.HH. local. Los exámenes médicos preocupacionales, están a cargo de una empresa tercerizada. Una vez enviada y validada por nivel central toda la documentación, la Dirección ejecutiva emite la resolución de ingreso correspondiente.

Finalmente, una vez ingresadas las personas seleccionadas, Recursos Humanos gestiona las altas correspondientes.

En función de lo expuesto, podemos apreciar en primera instancia, la falta de una descripción formal de puestos que hace que no se tenga una referencia clara de los aspectos esenciales que requiere el cargo.

Otra cuestión importante a mejorar, es la escasa o nula participación de las Áreas requirentes en el proceso de selección, no habiendo así, opinión técnica.

A su vez, la Dirección no confecciona informes de las entrevistas de los candidatos, ni lleva registros de los CV recepcionados.

En consecuencia, el “proceso de selección”, se torna desordenado, poco transparente y totalmente ineficiente, ya que por lo general y sobre todo en puestos no profesionales, los perfiles de las personas ingresadas, no se ajustan a lo requerido por la organización.

Esto redundará en jefes de Área disconformes con las nuevas personas a cargo, ingresantes que a poco de llegar a la organización desean trasladarse a otras áreas e insatisfacción generalizada de los empleados con la organización por la falta de equidad en el proceso. A estas problemáticas, se suma la falta de un programa de inducción debidamente planificado, que facilite la adaptación e integración de los nuevos trabajadores al ambiente organizacional, generando ello, desempeños iniciales muy bajos y pérdidas de tiempo constantes en capacitaciones informales e inconducentes a los recién ingresados.

En este sentido, no está de más destacar cómo se lleva adelante el proceso de capacitación y desarrollo en la organización, pues, este se caracteriza por su falta de especificidad, centralización y ausencia de planificación.

Las capacitaciones que se ofrecen son de carácter genérico con la finalidad de abarcar a la mayor cantidad de puestos. Por su amplitud, cubren a la mayoría y, por ello mismo, carecen de especificidad. Con el afán de reunir los requisitos mínimos para el cambio de nivel, los agentes,


deben cumplir con 42 hs. de capacitación bianuales, permanecer 24 meses en el nivel anterior y realizar la evaluación de desempeño anual correspondiente, a la cual la organización la renombra como Análisis de Capacidades “ADC”. Por ello, para cumplir con dicho crecimiento, los Agentes, se inscriben a la mayor cantidad de capacitaciones posibles, aunque éstas tengan una vinculación nula o escasa con sus quehaceres en la organización.

Actualmente, la oferta de cursos disponibles se compone de capacitaciones tales como:

E-Learning:

Redacción Administrativa

Seguros



Requisitos para el Cambio de Nivel de Capacitación y Desempeño

- 24 meses en el nivel anterior.
- 42 horas de capacitación registrada por el INSSJP.
- ADC: dos ADC en el período.

Gestión presupuestaria

Presenciales:

RCP

Evacuación, emergencias y catástrofes

Cuidados del Paciente Ostomizado

Lavado de manos

Compromiso con el afiliado

Comprensión lectora del idioma inglés

Prevención de accidentes cortopunzantes

Lectura de Electrocardiograma

Nutrición en el adulto mayor

Podemos apreciar una oferta diversa de capacitaciones que no se encuentran debidamente direccionadas, con la consecuencia de encontrar a profesionales médicos capacitándose en “Redacción administrativa” o “Seguros” y a personal de servicios generales en “Lectura de electrocardiograma”, simplemente por la necesidad de reunir el mínimo de horas requerido.

En este sentido, es menester ofrecer a futuro un plan de capacitación que se articule con los conocimientos técnicos necesarios para cada área, así como también con herramientas que permitan transitar los gaps existentes con el desempeño esperado.

Para ello, resultará imprescindible trabajar conjuntamente con los jefes de las respectivas áreas de la organización, en la descripción de los perfiles de puestos.

En función de ellos, (entre otras cosas) se podrán evaluar las divergencias entre los conocimientos y competencias requeridos para cada uno y el desempeño de las personas que actualmente desarrollan las tareas. Como siguiente paso, se podrán elaborar herramientas de capacitación que permitan a los empleados avanzar desde el nivel actual al requerido.

En el caso específico de la Inducción, facilitará la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización a través de la formación de conocimientos relacionados con sus principales características, a saber: campo de acción, historia, cultura, valores, organigrama, etc., todo ello con el fin de generar en el ingresante un sentido de confianza y pertenencia para con la institución y para establecer una corresponsabilidad entre las partes.

Objetivo general

Diseñar un proceso de búsqueda, selección e inducción de RR.HH (ordenado y transparente) para el Policlínico PAMI I, que permita dotar a los planteles que lo integran, con personas que se ajusten eficientemente a los perfiles de cargos que la organización requiere, así como también orientarlos en su etapa de ingreso para facilitar su adaptación y desempeño.

Objetivos específicos

1. Diseñar un modelo de perfil de puestos que sirva para estructurar el proceso de selección.
2. Diseñar un procedimiento para el reclutamiento y selección de RR.HH.
3. Incorporar al proceso de reclutamiento y selección de RR.HH. las herramientas tecnológicas necesarias que se encuentren disponibles en la organización.
4. Diseñar el proceso de inducción a la organización.
5. Confeccionar herramientas para medir resultados y utilizar las ya existentes.

Alcances

El presente trabajo busca diseñar un proceso de reclutamiento y selección, para el Policlínico PAMI I, abarcando desde la confección de un modelo para la descripción de perfiles de puestos hasta la inducción al personal ingresante.

Delimitaciones y Limitaciones

Como mencioné en la descripción del proceso, las etapas de evaluación psicotécnica, médica y gestión administrativa del ingreso, se encuentran consolidadas, por lo que entiendo que el abordaje de mejora, se debe dar en los perfiles de puestos, los canales de reclutamiento y selección, las entrevistas y la inducción.

Asimismo, será condición sine qua non para llevar adelante este proyecto, contar previamente con el apoyo de la Dirección del Policlínico.

Respecto al primer proceso, se llevó a cabo únicamente la confección de un modelo que servirá de estructura para una futura descripción y revisión de puestos, es decir, no se desarrollaron cada uno de ellos, ya que resultaría imposible llevarlo a cabo dentro de los contornos de este trabajo, por la amplitud y diversidad de posiciones que hay en la organización. Sin embargo, es menester tener en cuenta el desarrollo de esta herramienta, ya que servirá de orientadora del resto de los procesos.

Por su parte, si bien el contexto actual exige la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías aplicables a la selección de Recursos Humanos, ya sea mediante inteligencia artificial o softwares diseñados a tal efecto, se debe considerar la identidad de la organización que vamos a abordar, pues, por tratarse de una institución pública de carácter nacional, no se cuenta localmente con presupuesto para incorporar aquellas herramientas al proceso. Sin embargo, se propondrán mejoras con los recursos tecnológicos disponibles actualmente.

Respecto a la Metodología, se aclara que; si bien las técnicas que se mencionarán en el apartado correspondiente, fueron aplicadas, la gran mayoría de la información fue obtenida a partir de la naturaleza del puesto de trabajo que ocupó en la organización, ya que desde RR.HH., puedo tener contacto con todas las Áreas y con todos los niveles de la organización, identificando por ello, necesidades para realizar los diagnósticos correspondientes.

Además, es preciso destacar que el presente proyecto abordará únicamente la dimensión operativa, debido a que la organización aún no cuenta con un proceso de selección formalmente definido. Por tal motivo, abordar una dimensión económica, financiera o legal, carece de total sentido.

Finalmente, en cuanto a la instancia del proceso de inducción, se abordará únicamente a la dimensión organizacional y no al puesto de trabajo, ya que en líneas generales, cada sector la realiza, al menos, informalmente.

Metodología

Como se indicó en el punto anterior, si bien cada una de las técnicas que se mencionarán a lo largo de este apartado fueron aplicadas en el campo, la gran mayoría de la información necesaria para llevar adelante este proyecto, fue analizada previamente, debido a que me desempeñé dentro del área de RR.HH. de la Organización estudiada. Por ello, se tiene contacto permanente con todos los actores de la misma, lo que ha facilitado el proceso de elaborar ciertos diagnósticos.

Sin embargo, el uso de técnicas, fue de mucha utilidad para recabar nueva información y estructurar la ya disponible.

En este sentido, la metodología utilizada fue predominantemente de tipo **cualitativa**. La elección por este tipo de metodología, respondió a que sólo el abordaje cualitativo, permite acceder a ciertos aspectos de la vida de las organizaciones que de otro modo no podrían abordarse, debido al carácter limitado y rígido que presenta la metodología cuantitativa. Abordar el proyecto desde lo cualitativo exige un ir y venir constante de los datos relevados a la teoría y de ésta, a aquellos. Su flexibilidad suele modificar a lo largo de la investigación tanto los aspectos conceptuales como a los actores organizacionales que formarán parte de este trabajo.

Asimismo, para cumplir con los objetivos de este trabajo, se consideró necesaria la utilización de algunas técnicas y procedimientos específicos, entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

Entrevistas en profundidad, tanto grupales como individuales. Esta elección se justifica, por un lado, en que de las entrevistas individuales puede surgir determinada información que los informantes no darían de otro modo; por otro lado, las entrevistas grupales muestran al grupo en interacción, enriqueciendo el encuentro a través de diversas miradas acerca de un mismo tema.

Para las entrevistas individuales se seleccionó a los jefes de los Sectores de Enfermería, Camilleros Mucamos e Intendencia, debido a que son las Áreas que tienen mayor demanda de incorporación de recursos humanos. A partir de dichas entrevistas, se tuvo un primer acercamiento respecto de las consecuencias de no contar con un proceso de selección debidamente estructurado. De allí surgió que, mayormente los perfiles incorporados, pocas veces se ajustan a lo requerido por el puesto, así como también, manifestaron disconformidad en cuanto a su escasa o nula participación en el proceso de selección.

En las entrevistas grupales, por otro lado, se convocó a representantes de las mismas Áreas, pero esta vez se incorporaron participantes de diferentes jerarquías: administrativos, coordinadores, jefes y personal operativo, con el objeto de analizar al grupo en interacción, enriqueciendo el encuentro a través de diversas miradas acerca del tema. En dichas entrevistas, se intentó hacer hincapié en que el grupo reflexione sobre la importancia de contar con una descripción de los perfiles de puestos y sus implicancias en los procesos y procedimientos del Áreas. Asimismo, de dicha actividad, se puso de manifiesto la necesidad de que el nivel operativo participe en el proceso de confección de los perfiles, atento a que son en definitiva quienes desarrollan la tarea.

Finalmente, el grupo coincidió en varias ocasiones en la urgencia de contar con una orientación inicial a los ingresantes, atento a que manifestaron reiteradamente que estos, se encuentran “perdidos” cuando comienzan a trabajar ya que no cuentan con información alguna respecto a derechos, obligaciones, beneficios, reglamento, estructura etc., pues, esos datos provienen en su mayoría, del “boca en boca” de los propios compañeros.

De esta manera, las entrevistas en profundidad resultaron útiles para establecer un vínculo más directo y profundo con los colaboradores. El objetivo de cada entrevista estuvo planteado entonces, en analizar esas producciones de sentidos que los involucrados generan cotidianamente; en reconocer los modelos y procedimientos imperantes en la organización, las formas actuales de describir un puesto, la forma de elegir una persona para ocupar el mismo y la forma en la que se la orienta una vez que se la incorpora.

Por su parte, el modo de **registro de las entrevistas** fueron los siguientes: grabadora de voz, toma de notas durante la entrevista y toma de notas luego de la entrevista.

Se consideró además, como complemento a la entrevista en profundidad, el uso de la **observación participante**, la cual permitió dar cuenta de las construcciones de los diferentes significados e interpretación de las acciones dentro del marco de referencia que las personas elaboran en sus prácticas cotidianas. La observación participante fue útil para comparar lo que se dice en las entrevistas, y lo que se hace diariamente. El uso de la observación participante garantiza así, la confiabilidad de los datos recogidos y además el aprendizaje de los sentidos que se otorgan a cada una de las acciones organizacionales.

En este caso, se utilizó la herramienta para corroborar y analizar el impacto de lo manifestado en la entrevista grupal, respecto a la falta de orientación inicial para los ingresantes. Para ello, se procedió a realizar una recorrida por los pisos de internación durante la primera semana de trabajo y efectivamente se pudo notar su desorientación, sobre todo respecto a cuestiones reglamentarias, las cuales eran evacuadas por sus propios compañeros.

Por su parte, **el registro de notas de campo**, sirvió como método analítico posterior de la observación participante.

Finalmente, el **análisis de los documentos escritos y digitales**, tales como los informes oficiales, comunicaciones internas, resoluciones, correos, archivos, formularios de evaluación, etc., fueron también una importante fuente de datos. Además, como se tuvo acceso a los sistemas y registros internos, se pudieron realizar con exactitud, análisis sobre rotación interna y externas de personal, altas y bajas, número y distribución de la dotación, buzón de quejas y sugerencias, entre otros.

Resultados Esperados

Lograr que el presente proyecto pueda ser puesto a disposición de la organización y que sirva como herramienta de gestión a fin de mejorar los procesos de descripciones de puestos, reclutamiento, selección e inducción organizacional.

Marco Teórico

En primer lugar, resulta conveniente para construir este marco teórico, definir algunos conceptos que serán transversales a los procesos que se abordarán, ya que para proponer mejoras a los mismos, se deberá previamente comprender el contexto en el cual se llevan a cabo.

Por ello, es esencial comenzar por definir y diferenciar las categorías de **organización e institución**, términos que en el lenguaje corriente son muchas veces tomados como sinónimos. Siguiendo a Leonardo Schvarstein (1995), se definen a las Instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídicos-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Así la sexualidad, la vejez, el trabajo, el salario, el tiempo libre, la justicia, la religión, son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico. Estos efectos permiten abordar la dinámica de lo **Instituido – Instituyente**. Lo **Instituido** es aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social. Por el contrario la fuerza **Instituyente**, se constituye como protesta y como negación de lo instituido.

En tanto, las **Organizaciones** se definen como el sustento material de las instituciones, el lugar donde ellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones están atravesadas por muchas Instituciones que determinan aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. En este proyecto, se abordará el concepto de

organización desde esta perspectiva, comprendiendo la naturaleza instituyente que este proyecto tiene, sobre la lógica del proceso de selección de personal que se encuentra instituida en la organización.

En este sentido, se pudieron encontrar multiplicidad de definiciones y enfoques alrededor del término de **Selección**. Varios autores proponen una concepción reduccionista, sesgándola a un mero conjunto de técnicas para seleccionar un candidato. Por el contrario, otros destacan su carácter procesual, integrándola en el marco de la estrategia global de la organización. En este aspecto, es interesante la definición de Chiavenato (2006) quien expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

En este marco, resulta preciso destacar los aportes de Marta Alles (2006) respecto a la diferencia entre los conceptos de **reclutamiento y selección**, pues, mientras que el primero implica el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo, el segundo, refiere a la elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Sin lugar a dudas, el éxito de un proceso de selección, dependerá del modo en cómo se haya realizado el reclutamiento previo.

Por su parte, para poder abordar cualquier proceso de selección que pretenda ser exitoso, en primera instancia se debe contemplar la **definición del perfil**. Siguiendo a la mencionada autora, se entiende por este término a la acción de recolectar la información necesaria para realizar el proceso de selección. Esta etapa incluye, la revisión del descriptivo del puesto y una reunión con el cliente interno a los efectos de ajustar las particularidades del puesto.

A su vez, resulta conveniente para la elaboración de este proyecto, la definición de la categoría de **competencia**. Alles, la define como las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Así pues, se entiende el concepto como un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que deberán poseer nuestros candidatos para formar parte de la organización y que, consecuentemente, deberán estar en consonancia con las competencias definidas por aquella en función de la Misión, la Visión, los Valores y sus objetivos estratégicos. Dichas competencias, deberán constar en las descripciones de los puestos.

Alles destaca además, que todo proceso de selección tiene como objetivo último, escoger a los mejores **talentos** disponibles en el mercado, entendiendo por este concepto al conjunto de competencias, conocimientos y motivación que una persona debe poseer para ocupar un determinado puesto de trabajo.

Pero si se habla de selección, no se puede soslayar un término fundamental: la **entrevista**. Esta, es su herramienta por excelencia; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. (Alles, 2008)

Para finalizar este marco, se destaca un último aporte de Alles, quien considera que el proceso de selección no debe agotarse simplemente en la definición del perfil, el reclutamiento y la selección, sino que además, debe contemplar ineludiblemente, el proceso de **inducción**. Dicha dimensión, implica la orientación y educación inicial en el ambiente organizacional de los nuevos trabajadores y tiene por fin último, facilitar su desempeño y adaptación en su dinámica cotidiana.

Desarrollo

En páginas anteriores, se han descrito los objetivos específicos para este proyecto. Por ello, en este apartado, se considera necesario realizar un detalle pormenorizado de cómo se han cumplido cada uno de ellos.

Sin embargo, es preciso destacar previamente, que para llevar adelante este trabajo, será fundamental lograr el apoyo de la Dirección del Policlínico para involucrar al Área de Recursos Humanos en todas las etapas del proceso de selección, con el fin de que asuma el rol de coordinador y especialista en la temática, garantizando transparencia y eficiencia en dicho proceso.

Para ello, se le solicitará a dicha conducción, diversas reuniones presenciales y/o virtuales en las cuales se pondrá de manifiesto las ventajas de la aplicación del presente

proyecto. En dichos encuentros, se realizarán presentaciones mediante programas creados a tal fin, como PPT, Prezi o Canvas.

Se presentará en primera instancia, un análisis pormenorizado del funcionamiento actual de los procesos, tal cual lo detallado en la situación problemática de este trabajo, pero adaptando la redacción al público objetivo (directores) con el fin de quitarle el matiz crítico, para darle más bien, un tinte de oportunidad teniendo en cuenta que en la actualidad, son las direcciones quienes llevan adelante el proceso de selección.

Seguidamente, se detallarán las acciones de mejora, indicando responsables, plazos, costos y beneficios de su aplicación.

Teniendo en cuenta que el actual perfil de conducción del Policlínico le otorga mucha importancia a la gestión de RR.HH, y teniendo en cuenta que los cargos de dirección en los Efectores, en muchos casos, son efímeros, se intentará llevar adelante el requerimiento a la mayor brevedad posible, ya que un futuro cambio en el perfil de gestión, podría poner freno al presente proyecto.

1. Los perfiles de puestos

Para cumplir con el objetivo planteado para este apartado, que es el de **diseñar un modelo de perfil de puestos que sirva para estructurar el proceso de selección**, en la página 18 del presente trabajo, se desarrolla un esquema con la descripción, a modo de ejemplo, del cargo de Coordinador de RR.HH.

Asimismo, es menester destacar, como se mencionó en la descripción de la situación problemática, que el Policlínico PAMI I no cuenta con una descripción de puestos formal. Si bien hay descripciones generalizadas, las mismas, no son de utilidad para orientar las búsquedas ya que además de estar incompletas, se encuentran desactualizadas. La falta de esta herramienta, hace que no se tenga una referencia clara de los aspectos esenciales que requiere el puesto haciendo el proceso de selección ineficiente.

La selección del personal se entiende como un proceso en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación; las exigencias del cargo por un lado, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

A partir de esta descripción del puesto, se podrá tener una base esencial para saber qué características debe reunir un candidato para ocupar dicho cargo. Además, servirá como insumo

para identificar necesidades de capacitación de acuerdo a los gaps establecidos entre la descripción del puesto y las competencias de la persona que lo ocupa. A su vez, permitirá evaluar el desempeño identificando en qué grado un trabajador cumplió con este a las exigencias del puesto.

Por su parte, es preciso mencionar cómo se llevará adelante esa descripción. Para ello, será necesario recurrir a la herramienta de observación directa, entrevistas con el personal que realiza la tarea en el puesto y sobre todo, con los mandos medios que coordinan todas sus actividades. De esa forma, se establecerá no sólo lo que se espera de la tarea en sí (el contenido del cargo) sino también las características que debe tener el aspirante al puesto.

En el caso de la organización estudiada, se tendrá en cuenta para la elaboración del modelo, las competencias organizacionales definidas por la misma, a saber:

Compromiso con el Afiliado: Desde cualquier ámbito de la organización y aunque mi tarea no implique un trato directo con el Afiliado, oriento mi accionar diario a satisfacer directa o indirectamente las necesidades presentes o futuras del Afiliado buscando su satisfacción y brindando un servicio de altos estándares.

Compromiso Interno: Cumpló con los compromisos laborales fomentando la colaboración y la construcción de vínculos cordiales, recíprocos; contribuyo a generar un clima cálido de trabajo con las diferentes personas y áreas de la organización. Me preocupo por identificar el impacto de mis acciones en mi equipo de trabajo, como así también el de éste en la eficiencia de la organización.

Compromiso con el logro: Direcciono los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, actuando eficazmente, buscando superar los estándares de calidad esperados.

Compromiso con el aprendizaje: Demuestro disposición para adquirir, integrar y utilizar nuevos conocimientos y experiencias, ampliando mi capacidad para realizar las tareas, favoreciendo mi desarrollo y logrando un mejor desempeño.

Conocimiento del Puesto: Conozco la misión de mi puesto, sé para qué sirve lo que hago y cómo impacta en la organización. Comprendo y manejo las variables que conforman mi puesto de trabajo, incluyendo los conocimientos, la aplicación de procesos y herramientas para desarrollar efectivamente mis tareas.

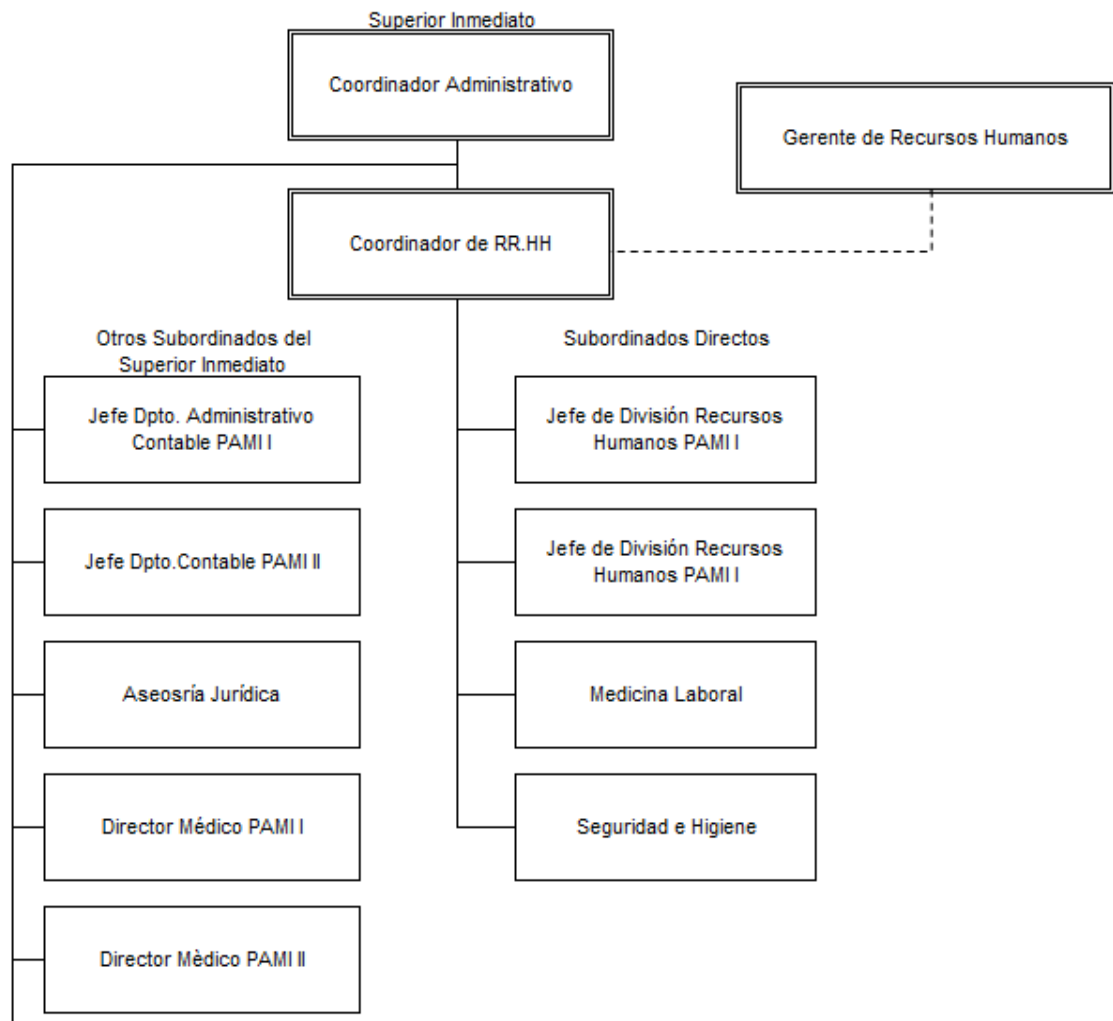
Capacidad de Conducción: Dirijo el equipo de trabajo o proyecto hacia las metas propuestas, coordinando y alineando los recursos y esfuerzos con la visión, misión y valores del Instituto a través de acciones cooperativas, con un alto nivel de motivación y calidad (de forma eficiente).

| | | | |
|--------------------|--|--------------|---------------------------------|
| TÍTULO DEL PUESTO: | Coordinador de RR.HH. Policlínicos | Dependencia | <u>Policlínicos PAMI I y II</u> |
| Gerencia: | Gerencia de Efectores | Área: | <u>Coordinación de RR.HH.</u> |
| Reporta la Puesto: | Coordinador Administrativo de Policlínicos | Cód. Puesto: | <u>1</u> |

1) PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Describe brevemente el propósito principal del puesto, describa el aporte fundamental del puesto en términos de qué hace como objetivo central y cuál es el fin dentro de la organización. Ej. Relevar información y confeccionar el reporte ..., a fin de(utilizar el verbo en Infinitivo)

Definir, diseñar e implementar políticas y estrategias de recursos humanos en función de las necesidades internas y a la adecuación de las exigencias del contexto, con el objetivo de asegurar la disponibilidad del capital humano necesario para el desarrollo y la continuidad de los efectores y la promoción de un ambiente de trabajo que se encuentre en concordancia con los valores de la organización.

2) ORGANIGRAMA:


¹ El presente modelo de descripción de puestos es de producción propia y tomó como base un modelo básico, reducido e informal ya existente en la organización.

Indique cuáles son las funciones más destacadas del puesto, indicando el orden de importancia. Adicionalmente, indique la cantidad/porcentaje de tiempo aproximado que le dedica a la realización de las mismas, (ejemplo 50%, 10%, etc. - la suma de los porcentajes deber ser 100%), pensando en un periodo de tiempo (mensual). Describa la Acción/Tarea Principal que UD. realiza y para Qué lo hace (resultado final esperado).

| | Funciones | ¿Para qué lo hace? | % de Tiempo |
|----------------------|--|---|-------------|
| 1 | Diseñar, promover y administrar prácticas y programas de Recursos Humanos, a través del desarrollo eficiente de estrategias de reclutamiento, remuneraciones, beneficios y desarrollo de personas, a mediano y largo plazo acordes a las necesidades de la organización. | Atraer a potenciales empleados y fidelizar a los actuales, garantizando la disponibilidad de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de organizacionales. | 20% |
| 2 | Definir, revisar e implementar políticas y procedimientos de RR.HH. | Asegurar que la Organización cuente con prácticas homogéneas entre ambos policlínicos necesarias para el logro de los objetivos organizacionales cumpliendo con los requerimientos legales y minimizando contingencias laborales. | 15% |
| 3 | Definir los objetivos, presupuesto e indicadores de gestión del área y gestionar el sistema de información necesaria para la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos de la Organización. | Monitorear y revisar la eficiencia del área, en función de la atención a las necesidades de los clientes internos. | 15% |
| 4 | Revisar, diseñar e implementar cambios a las estructuras organizativas y funcionales. | Asegurar estructuras eficientes y efectivas de acuerdo a la necesidad de la organización.. | 10% |
| 5 | Desarrollar internamente al equipo de Capital humano como consultores internos y socios del negocio. | Brindar soporte de gestión a las áreas manteniendo relaciones efectivas con los clientes internos. | 10% |
| 6 | Construir y mantener relaciones eficaces con los sindicatos a través de una estrategia de relacionamiento. | Generar ambientes y condiciones de trabajo para los empleados acordes a intereses comunes. | 5% |
| 7 | Diseñar y desarrollar acciones de clima y comunicación interna. | Generar una cultura homogénea y compartida por todos los integrantes de la organización. | 5% |
| 8 | Representar a la organización ante organismos gubernamentales, Sindicatos, ministerio de trabajo y demás entes gubernamentales. | Para cumplir con las obligaciones legales y procurar la mejor alternativa que asegure una adecuada defensa de los intereses de la organización. | 5% |
| 9 | Definir políticas y procedimientos de servicios médicos. | Actuar preventivamente de forma de mantener y mejorar las condiciones de salud de los empleados. | 5% |
| 10 | Participar en la reuniones de la Gerencia de Efectores, la Gerencia de RR.HH. Y de las Comisión Paritaria Peramentes y de Convenios específicos para efectores. | Alinear prácticas con las Gerencias y asesorar a las Dirección Médica y Administrativa con información crítica del área que contribuya al logro de los objetivos de la organización. | 5% |
| 11 | Gestionar el área de servicios generales para los empleados. | Asegurar condiciones necesarias de trabajo de los empleados, eficientizando los servicios acorde a los intereses de la Organización. | 5% |
| Total mensual | | | 100% |

A- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

A.1- Educación Formal

Indique marcando con una "X", el nivel **mínimo de educación formal requerido por el puesto**. No tome en cuenta su propio nivel de educación y experiencia sino los conocimientos específicos requeridos por la organización para este puesto. La pregunta tiene una sola opción de respuesta:

Nivel mínimo de educación formal requerido, seleccione solo una opción de la lista:

| Tabla de Respuestas | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 El puesto requiere estudios secundarios completos . |
| <input type="checkbox"/> | 2 El puesto requiere conocimientos necesarios para desempeñarse en tareas que requieran una sólida formación técnica o disciplinas básicas. Formación terciaria de 2 a 3 años . |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 3 El puesto requiere sólida formación, así como dominio y aplicación de ciencias o disciplinas amplias como parte esencial en el desarrollo de las tareas. Graduado Universitario . |
| <input type="checkbox"/> | 4 El puesto requiere además de formación universitaria es imprescindible poseer sólidos conocimientos que se adquieren a través de postgrados de uno o más años de duración. Título de Master o Postrado |

Detallar especialidad o disciplina requerida en los estudios(E). Contador, Licenciado en Administración, Ingeniero Industrial, etc.)

Administración de empresas, Psicología, Derecho, Recursos Humanos y afines.

Detallar cursos de especialización u otros requerimientos educacionales adicionales, necesarios para desempeñar el puesto. (E). Idiomas, sistemas y lenguajes especiales, etc.)

Inglés Intermedio-avanzado.

Tecnologías integradas de gestión de personas.

Posgrado o especialización en Recursos humanos.

Posgrado o especialización en Gestión Pública

A.2- Experiencia mínima requerida

Indique marcando con una "X", el tiempo requerido por una persona para desempeñar satisfactoriamente las tareas y responsabilidades del puesto. A continuación, detalle la **experiencia previa mínima requerida** en áreas o tareas similares y en cantidad de años.

| Tabla de Respuestas | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 Desempeña tareas sencillas y generales. Escasa experiencia previa requerida de 0 a 6 meses. |
| <input type="checkbox"/> | 2 Desempeña tareas sencillas y prácticas generales. Especialista junior, experiencia de 6 meses a 1 año. |
| <input type="checkbox"/> | 3 Desempeña tareas de cierta complejidad. Especialista medio, experiencia de 2 a 3 años. |
| <input type="checkbox"/> | 4 Aplica tareas complejas, debiendo tener amplios conocimientos de conceptos y prácticas de la tarea. Especialista senior, experiencia de 4 a 5 años. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 5 Experto o referente técnico/Conduce un área o departamento aplicando sus extensos conocimientos. Conducción/Experto con experiencia de 6 a 8 años. |
| <input type="checkbox"/> | 6 Experto avanzado. Avanzada experiencia, reconocido interna y externamente. Conduce una gran área o varios departamentos. Conducción/Experto avanzado experiencia de más de 8 a 10 años. |
| <input type="checkbox"/> | 7 Ejecutivo. Conduce una Organización por más de 10 años |

B- ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD

B.1- Alcance de Actividades

Indique marcando con una "X", la amplitud de los conocimientos requeridos en el puesto, conforme al número y variedad de las actividades alcanzadas, conocimiento de otros sectores de la actividad y la visión de problemas generales.

| Tabla de Respuestas | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 Realiza unas pocas actividades generales y repetitivas de carácter análogo, cuando se requiere un conocimiento de problemas del mismo sector. |
| <input type="checkbox"/> | 2 Realiza unas pocas actividades distintas o unas pocas actividades análogas, cuando se requiere un conocimiento de problemas y actividades de otros sectores. |
| <input type="checkbox"/> | 3 Coordina unas pocas actividades análogas, cuando se requiere un conocimiento de problemas y actividades de otros sectores. (habitualmente la supervisión de una disciplina o especialidad). |
| <input type="checkbox"/> | 4 Coordina un grupo de actividades análogas y unas pocas actividades distintas, cuando se requiere un amplio conocimiento de problemas y actividades de otros sectores (que representan habitualmente la supervisión de varias disciplinas o especialidades). |
| <input checked="" type="checkbox"/> | 5 Coordina un grupo de muchas actividades distintas o de muchas actividades análogas (por ej. Departamentos), cuando se necesita un amplio conocimiento de problemas generales de diferentes sectores de actividad o de toda la unidad. (que representan habitualmente una gerencia). |
| <input type="checkbox"/> | 6 Coordina dos o mas funciones gerenciales que tienen una gran influencia en el resultado de la unidad o división (habitualmente una dirección). |
| <input type="checkbox"/> | 7 Gestiona sobre todos los Sectores que tienen influencia directamente en las Direcciones de los Policlínicos. |

B.2- Análisis y Solución de Problemas

Indique marcando con una "X", la amplitud analítica y creadora requerida en el puesto conforme a la necesidad de desarrollar métodos y técnicas para la resolución de problemas. **¿Qué tipo de problemas se presentan habitualmente y cómo se analizan y solucionan?** Piense en ejemplos sobre la base de la habitualidad y no de la excepción.

| Tabla de Respuestas | |
|---------------------|---|
| 1 | El trabajo consistente en la realización de tareas sencillas y rutinarias. Las tareas son de tipo repetitivo y consisten en la solución de problemas de carácter rutinario tales como ingreso de datos al sistema, archivar, actividades administrativas en general. |
| 2 | El trabajo consiste en solucionar problemas que son habitualmente de carácter rutinario y de complejidad limitada, en los que se requieren mejoras normales basadas en programas, métodos y técnicas bien |
| 3 | El trabajo comprende solucionar distintos problemas, que no siempre son de carácter rutinario. Como regla, la tarea da lugar a informes y síntesis, en los que la persona que ocupa el puesto sugiere la mejora y el desarrollo de métodos y técnicas. |
| x 4 | El trabajo consiste en solucionar problemas de carácter analítico y de evaluación, con elementos de desarrollo y concepción creadora (en general son frecuentes los problemas administrativos). El puesto requiere habitualmente enfrentarse a nuevos problemas y desarrollar métodos y técnicas basándose en estudios y experimentos. |
| 5 | El trabajo consiste en solucionar problemas que exigen desarrollo y creatividad (o en amplios problemas administrativos de carácter analítico y de evaluación). La tarea requiere a menudo enfrentarse a nuevos problemas complejos de gran escala, en donde la persona que ocupa el puesto tiene que desarrollar sistemáticamente métodos y técnicas mediante estudios y experimentos. |

B.3- Responsabilidad por la Toma de Decisiones y Recomendaciones

Indique marcando con una "X", el impacto de la tarea en términos del alcance y/o consecuencias para la organización, de las decisiones, acciones y/o recomendaciones que deben tomarse en el desempeño del puesto. Indique de qué manera las decisiones del puesto afectan a la Organización y el alcance del impacto de dichas decisiones.

| Tabla de Respuestas | |
|---------------------|---|
| 1 | Impacto escaso. No trasciende más allá del sector donde la tarea se realiza. Actúa sobre la base de procedimientos y prácticas claras y conocidas. La consecuencia de errores normales tiene efectos fácilmente subsanables traduciéndose en general en pérdidas de tiempo. |
| 2 | Impacto moderado. Afecta a la sección donde se lleva a cabo y trasciende en cierta medida a otros sectores pudiendo afectar sus actividades y eventualmente sus resultados. Toma acción dentro del marco de procedimientos y prácticas establecidas. La consecuencia de errores normales implica pérdidas de tiempo y sus efectos son subsanables a un bajo costo. |
| 3 | Impacto apreciable. Afecta a las actividades y resultados de la sección y también a otras secciones, aunque en menor grado. Actúa y/o efectúa sugerencias dentro del marco de normas, procedimientos y prácticas generales. Los errores normales tienen consecuencias que en general implican costos y/o pérdidas apreciables de tiempo. |
| x 4 | Impacto importante. Afecta a aspectos operativos y/o resultados del propio departamento o de otras secciones o departamentos. Actúa y/o efectúa recomendaciones concretas dentro del marco de políticas y normas definidas. La influencia de errores implica problemas que requieren de esfuerzo y costo importante para su solución. |
| 5 | Impacto considerable y significativo. Afecta o influye apreciablemente sobre actividades y resultados importantes para la organización. Sus acciones y recomendaciones están orientadas por políticas y/o principios generales. Los errores tienen consecuencias serias, con significativo impacto en los costos. |

C- RELACIONES DEL PUESTO

C.1 y C.2- Contactos Internos / Externo

Indique marcando con una "X", el máximo nivel de relación que tiene con los **contactos frecuentes que mantiene el puesto dentro de la organización** y que sólo son requeridos para el cumplimiento de la función. Seleccione cual es el propósito de la tabla de respuestas (1, 2, 3, 4, etc.) que mejor se identifique con el puesto. No tome en cuenta aquí los contactos de trabajo con el supervisor y/o subordinados, ni aquellos que son casuales o no requeridos para el desempeño del trabajo.

| Interno | Tabla de Respuestas | | Externo |
|---------|---------------------|--|---------|
| | 1 | El puesto no requiere contactos. | 1 |
| | 2 | El puesto requiere contactarse para dar y/o recibir información de hechos/datos. | 2 |
| | 3 | El puesto requiere contactarse para explicar y discutir información difícil, estableciendo vínculos de afinidad y ganando entendimiento. | 3 |
| X | 4 | El puesto requiere contactarse para lograr el convencimiento de aquellos contactados a cooperar, otorgar aprobación o tomar acción de algún tipo. | 4 |
| | 5 | El puesto requiere contactarse para lograr el convencimiento de aquellos contactados a aceptar alguna posición contraria, donde es probable que exista un antagonismo o conflicto de intereses. Además, requiere contribuir a modelar los valores tanto en la propia cultura como en otras culturas. | 5 X |

Contactos del Puesto

Internos

Por favor enumere las áreas (Ej. Compras, Finanzas, etc.):

| Nombre del puesto y/o Sector |
|---|
| Coordinación Administrativa |
| Dirección Médica |
| Medicina Laboral |
| Seguridad e Higiene |
| Departamento Médico |
| Departamento Administrativo Contable |
| Departamento Enfermería, Camilleros y Mucamos |
| Departamento Docencia |
| Asuntos Legales |

Externos

Por favor enumere los contacto frecuente. (Ej. Clientes, Proveedores, etc.):

| Nombre del puesto y/o Sector |
|--|
| Proveedores (consultoras, Control Médico, etc) |
| Sindicatos |
| Ministerio de Trabajo - Secretarías |
| PAMI Nivel Central |
| Universidades |
| Fundaciones, ONGs |
| ART |
| |
| |

D - Magnitud del Puesto

| | |
|--|---|
| Empleados que reportan directamente: | 10 |
| Empleados que reportan indirectamente: | 5 |
| Locaciones/Geografías a cargo: | Policlinicos PAMI I y PAMI II de la ciudad de Rosario |

E- Identificación de Competencias y/o Habilidades del Puesto

Visión Estratégica - Toma de decisiones - Liderazgo - Negociación - Iniciativa - Comunicación Efectiva - Compromiso con el Afiliado.

2. El proceso de reclutamiento y selección

Para este apartado, se han propuesto dos objetivos específicos: **Incorporar al proceso de reclutamiento y selección de RR.HH. las herramientas tecnológicas necesarias que se encuentren disponibles en la organización y el de diseñar un procedimiento para el reclutamiento y selección de RR.HH.**

Para el **primer objetivo**, se podrá apreciar en el desarrollo del proceso de selección descrito a continuación, que se incorporarán al mismo, el uso de herramientas tecnológicas para la realización de las entrevistas, tal es el caso de Zoom y Google Meet. Además, se incluirá al proceso el uso de la web de PAMI y LinkedIn para recopilar cv's de postulantes externos, y las carteleras digitales para búsquedas internas, además del WhatsApp institucional y el correo electrónico.

Por su parte, para el **segundo objetivo**, se propone la descripción del siguiente proceso de reclutamiento y selección:

Descripción general

Objetivo del Proceso

En el proceso de Reclutamiento y Selección se llevan a cabo un conjunto de actividades orientadas a contar en la organización con los mejores recursos existentes, en términos de competencias técnicas y actitudinales, de acuerdo a las necesidades y estrategias establecidas por aquella.

El principal producto del proceso son los mejores recursos existentes en el mercado (interno y externo, de acuerdo al caso) incorporados oportunamente a la organización y a su puesto de trabajo, de acuerdo a los requisitos especificados en los perfiles de las funciones/posiciones y la filosofía y valores institucionales.

Alcance del Proceso

El proceso de Reclutamiento y Selección se inicia a partir de la planificación de la fuerza de trabajo necesaria para cumplir con los objetivos de la organización o por requerimiento de los servicios que la integran y finaliza con la inducción del candidato a la empresa. Abarca la planificación de la búsqueda, la pre-selección y selección de candidatos, así como su alta y/o traslado en el sistema para el caso de búsquedas internas.

Las búsquedas podrán ser:

- Planificadas
- No planificadas

En ambos casos se originarán por:

- Puestos nuevos
- Reemplazos (desvinculaciones, traslados, licencias, entre otros)

Las siguientes directrices rigen el proceso de Reclutamiento y Selección:

- Se prioriza el desarrollo del personal interno, siempre que la necesidad de la organización así lo permita.
- Se basa en criterios objetivos, en competencias técnicas y actitudinales requeridas.
- Es divulgado en forma amplia y transparente.
- Debe ser llevado a cabo de acuerdo a las necesidades estratégicas y operacionales de la organización.
- Se ejecuta en tiempo, calidad, cantidad y costo adecuados y considerando la legislación vigente.
- Ofrece igualdad de oportunidades, no permitirá discriminaciones ni preferencias de ninguna índole.

Desde el punto de vista del tipo de contratación, este proceso considera:

- Contratación directa a tiempo indeterminado, que incluye las siguientes modalidades:
 - Empleado de convenio
- Contratación directa a tiempo determinado, que incluye diferentes modalidades:
 - Empleado contratado a plazo fijo
 - Por prestación de servicios (Profesionales Médicos)

El proceso de Reclutamiento y Selección se inicia por dos vías:

- Requerimiento de recursos humanos de acuerdo a las necesidades a corto plazo y en el planeamiento de la fuerza de trabajo.
- Al generarse un requerimiento producto de la existencia de una vacante bien sea por una posición nueva que se ha creado, por desvinculación de su ocupante, licencias, por traslados, nombramientos o cuando se origina una necesidad puntual por la propia operación del efector.

El proceso abarca las siguientes etapas:

- Análisis de la fuerza de trabajo necesaria
- Planificación de la búsqueda
- Preselección y Selección de candidatos
- Altas de personal
- Inducción Organizacional

En lo que respecta a todas las búsquedas a realizar, RR.HH. debe asegurar los siguientes elementos:

- Entendimiento de los requisitos de la función/posición
- Entendimiento del perfil de la posición
- Estructura organizacional aprobada para la posición a cubrir

Una vez asegurados los tres puntos anteriores, se inicia la búsqueda de candidatos, comenzando por la planificación de la búsqueda, definición de quiénes (además de RR.HH.) participarán en el proceso, sus roles y responsabilidades y establecimiento de las metodologías de preselección y selección.

En el proceso se pueden presentar los siguientes escenarios:

1.- En la planificación de la búsqueda se establece hacer la búsqueda **sólo con candidatos internos** (utilizando la base de datos interna), por lo que el proceso de preselección y selección se realiza utilizando esta vía. Este escenario se utilizará cuando sea de interés para la organización de acuerdo a las prioridades estratégicas, utilizar recursos internos para cubrir determinadas posiciones.

2.- En la planificación de la búsqueda se establece hacer la búsqueda **sólo con candidatos externos**, por lo que el proceso de preselección y selección se realiza utilizando esta vía. Este escenario se genera por dos situaciones:

- Como estrategia del proceso, RR.HH. conjuntamente con el sector solicitante y demás involucrados en la búsqueda, deciden sólo utilizar fuentes externas, lo que debe quedar debidamente documentado y justificado.
- Inexistencia de candidatos provenientes de fuentes internas

3.- En la planificación de la búsqueda se establece **hacer la búsqueda considerando candidatos internos** (dando prioridad a las fuentes internas de reclutamiento de la empresa) **y con candidatos externos** (universidades, Sindicatos, colegios profesionales, LinkedIn, de acuerdo al caso). Cabe destacar que en este escenario, la prioridad es para el candidato interno, siempre que este cumpla con los requisitos técnicos y actitudinales establecidos en el perfil de la función/posición. Cabe aclarar que, aunque los candidatos internos ubicados, tengan las competencias técnicas y formación acordes al perfil del puesto, si presentan debilidades en las competencias actitudinales especificadas en el mismo, no serán tenidos en cuenta para cubrir la vacante.

El proceso se ejecuta de manera continua y es responsabilidad de RR.HH. mantener comunicación con el responsable del Sector solicitante mientras se esté llevando a cabo el mismo.

Es requisito indispensable en la ejecución de este proceso:

- Garantizar la confidencialidad en el manejo de la información de todos los candidatos involucrados en el mismo
- Divulgar a los involucrados el escenario a utilizar
- Establecer en la Planificación de la Búsqueda, los roles, responsabilidades, criterios generales y escenarios a utilizar durante cada proceso de búsqueda
- Mantener la transparencia del proceso

Etapas del proceso

A- Análisis de la Fuerza de Trabajo necesaria

Objetivo:

El objetivo de este proceso es determinar las necesidades de personal para el corto plazo y establecer la programación de estas búsquedas. Del proceso se derivan estrategias de recursos humanos que generan acciones concretas en el proceso de Reclutamiento y Selección - Planificación de la Búsqueda.

Alcance

El proceso comienza al recibir de la Dirección, los Sectores o del propio análisis de RR.HH., la fuerza de trabajo necesaria para cubrir las posiciones a lo largo del año, considerando posibles vacantes generadas por traslados, futuras jubilaciones, creación de nuevos puestos, promociones internas etc., y finaliza al generar la programación de las búsquedas para el periodo.

Descripción general

El proceso contempla la ejecución de las siguientes actividades:

- Analizar la fuerza de trabajo necesaria para el año calendario
- Determinar necesidades de recursos (humanos)
- Analizar disponibilidad de recursos para las funciones/posiciones
- Establecer la programación de las búsquedas

Se busca programar las búsquedas a realizar en base a las necesidades de fuerza de trabajo.

El proceso comienza con una reunión entre RR.HH. y el Coordinador Administrativo para analizar las necesidades de incorporación de empleados de la organización; luego el RR.HH. analiza la

disponibilidad de recursos (internos y externos) considerando las necesidades determinadas y finalmente el mismo establece la programación para la realización de las búsquedas en el período.

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Analizar la fuerza de trabajo necesaria
- Determinar necesidades de recursos humanos conjuntamente con los Servicios.
- Realizar programación de las búsquedas

Coordinación Administrativa / Dirección

- Determinar necesidades de recursos conjuntamente con RR.HH.

B- Planificación de la Búsqueda

Objetivo

El proceso “Planificación de la Búsqueda” está orientado a organizar la forma como se llevan a cabo cada una de las búsquedas, bien sea individuales u orientadas a grupos, en lo que respecta a:

- Roles y responsabilidades de los que participarán en la búsqueda
- Alternativas de solución ante: búsquedas desiertas en cada instancia del proceso, tiempo de publicación interno y/o externo, modificación del perfil ante una ausencia de postulantes (por ejemplo)
- Fuentes de reclutamiento
- Metodología de pre-selección
- Metodología de selección

De igual forma este proceso debe asegurar el entendimiento de la requisición de personal y de la descripción de la función/posición correspondiente a la vacante a ocupar.

Alcance

El proceso se inicia con el aseguramiento de la existencia de la vacante y presupuesto para la misma, la revisión de las requisiciones de personal para iniciar las búsquedas y finaliza con los siguientes elementos establecidos:

- Participantes de la búsqueda; sus roles y responsabilidades
- Alternativas de solución ante búsquedas desiertas, tiempos de publicación de la vacante (interno y externo), entre otros
- Fuentes de reclutamiento

- Metodología de preselección
- Metodología de selección

Contempla la planificación de la búsqueda en los siguientes casos:

- Vacantes
- Nuevas posiciones
- Necesidades a tiempo determinado (requerimientos para proyectos, por ejemplo)

Descripción

Las actividades que se llevan a cabo en este proceso son:

- Seguir el programa de búsquedas y comprobar disponibilidad de vacante y presupuesto
- Elaborar Requisición de Personal
- Establecer roles y responsabilidades para la búsqueda
- Definir fuentes de reclutamiento
- Definir metodología de preselección
- Definir metodología de selección

En el proceso se pueden presentar los siguientes escenarios:

1.- En la planificación de la búsqueda se establece hacer la búsqueda **sólo con candidatos internos** (utilizando la base de datos interna), por lo que el proceso de preselección y selección se realiza utilizando esta vía

2.- En la planificación de la búsqueda se establece hacer la búsqueda **sólo con candidatos externos**, por lo que el proceso de preselección y selección se realiza utilizando esta vía. Este escenario se genera por dos situaciones:

- Como estrategia del proceso, RR.HH. conjuntamente con el Sector solicitante y demás involucrados en la búsqueda, decidan sólo utilizar fuentes externas, lo que debe quedar debidamente documentado y justificado.

- Inexistencia de candidatos provenientes de fuentes internas

3.- En la planificación de la búsqueda se establece **hacer la búsqueda considerando candidatos internos** dando prioridad a las fuentes internas de reclutamiento de la empresa y con **fuentes externas** (universidades, consultoras, sindicatos, LinkedIn, de acuerdo al caso). Cabe destacar que en este escenario, la prioridad es para el candidato interno, siempre que este cumpla con los requisitos técnicos y actitudinales establecidos en la requisición de personal y en el perfil de la función/posición

La planificación de la búsqueda está orientada a establecer a priori, la forma como se llevará a cabo la misma en lo que se refiere a fuentes de reclutamiento, metodología de preselección y de selección; dependiendo de la vacante o necesidad puntual a cubrir, estas pueden variar.

En este proceso se verifica además, con la estructura organizacional vigente, que el puesto vacante existe en ella, así como las descripciones de las funciones/posiciones objeto de búsquedas.

La forma de llevar a cabo la búsqueda podría variar de acuerdo a la complejidad del puesto y al tipo de contratación:

- Contratación directa a tiempo indeterminado
- Contratación directa a tiempo determinado
- Contrato de locación de servicios
- Contrato por prestación de servicio

El proceso de selección podrá llevarse adelante según el siguiente modelo:

- Búsqueda interna - fuentes de reclutamiento: Base de datos de empleados de la empresa, Intranet, publicación interna en carteleras físicas y digitales, difusión por correo institucional y WhatsApp
- Búsqueda externa - fuentes de reclutamiento: LinkedIn, Sindicatos, Colegios Profesionales, Consultoras.
- Análisis y selección de CV recabados.
- Primer contacto, presentación y convocatoria a zoom/meet grupales con los candidatos preseleccionados por CV para brindar información sobre las condiciones de contratación, puesto de trabajo, horarios, remuneración. etc.
- Entrevistas individuales con RR.HH
- Entrevistas técnicas con el sector requirente
- Presentación de terna a la Dirección
- Estudios preocupacionales
- Psicotécnico
- Alta
- Inducción

Dicho modelo, podrá ser alterado según el contexto y las necesidades organizacionales.

Actividades

- **Comprobar disponibilidad de vacante y presupuesto**

RR.HH. lleva a cabo esta actividad que es clave para el proceso de búsqueda y se refiere a continuar con la ejecución del programa de búsquedas; debe existir la autorización de la Gerencia (o del nivel que corresponda) para cubrir la vacante. Es requisito indispensable para comenzar la planificación de la búsqueda que exista presupuesto para la vacante a cubrir; en caso de que no exista presupuesto o que se refiera a un aumento de dotación, se requerirá la aprobación del gerente de RR.HH.

- **Elaborar Requisición de Personal**

RR.HH. elabora la requisición conjuntamente con el sector solicitante. Esta se ejecuta con los documentos existentes y con una entrevista con el Jefe o Supervisor del Área requirente con el fin de asegurar que hay un entendimiento de las necesidades, características y requisitos de la vacante o grupos de posiciones a cubrir.

RR.HH. realiza la revisión de la Requisición de Personal, verificando la existencia de la vacante y que la banda salarial consignada en la requisición se corresponda con la categoría del puesto. Asimismo revisa la descripción de la posición, su objetivo, sus funciones, desafíos, relaciones y recursos utilizados y, con especial énfasis, sus requisitos para poder dimensionar el recurso requerido y llevar a cabo la búsqueda con la calidad y oportunidad requeridas. De igual forma a nivel de la gerencia de RR.HH. deben existir las autorizaciones necesarias para llevar a cabo la búsqueda.

La Requisición de Personal² debe contener al menos la siguiente información que debe ser completada por el solicitante:

² *Formulario de producción propia*

Formulario de Requisición de personal

- Nombre de la Función/Posición:
- Datos organizacionales de la función/posición (por ejemplo, gerencia, sector, a quién reporta):
- Lugar de trabajo:
- Jornada laboral:
- Fecha de la requisición:
- Identificación del solicitante:
- Número y denominación de las posiciones que supervisa:
- Función/Posición nueva:
- Tipo de contrato :
- Beneficios que aplican a la función/posición:
- Búsqueda Interna:
- Búsqueda Externa:
- Desafíos/oportunidades de desarrollo que ofrece la función/posición:

• Establecer roles y responsabilidades para la Búsqueda

Para cualquier tipo de búsqueda, RR.HH. debe establecer los siguientes elementos para garantizar la ejecución del proceso:

- Quiénes intervendrán en la búsqueda: Se debe involucrar en el proceso, además de RR.HH. y un representante del Sector solicitante, a algún cliente y/o proveedor de la función/posición a ocupar. Esto es con la finalidad de tener diferentes visiones en el proceso y garantizar transparencia y objetividad en la selección del mejor candidato para la función/posición. La jerarquía organizacional de los que intervendrán en la búsqueda depende del nivel jerárquico de la posición a cubrir.
- Roles y responsabilidades de los involucrados en la ejecución del proceso
- Tiempos en los que se realizará la búsqueda
- Cliente de la búsqueda.
- Costos estimados para el proceso (sólo en caso de que se genere alguno)

La función principal del mencionado grupo de personas es garantizar la objetividad, la imparcialidad y la transparencia del proceso participando en las entrevistas a realizar a los candidatos, en la jerarquización y selección de los mismos, de acuerdo al caso. La convocatoria para el inicio del

proceso la debe realizar RR.HH. a través de un correo a cada uno de los involucrados donde se especifique al menos la siguiente información:

- Denominación de la función/posición objeto de la búsqueda
- Fecha de la requisición
- Requisitos de la función/posición
- Descripción general de la función/posición.

• Definir fuentes de reclutamiento

En el proceso se pueden presentar los siguientes escenarios:

En la planificación de la búsqueda se establece hacer la búsqueda **sólo con candidatos internos, sólo con candidatos externos o de manera mixta.**

RR.HH. debe establecer además cuáles son las fuentes de reclutamiento más adecuadas para cada función/posición; estas pueden variar dependiendo el nivel o tipo de función/posición (administrativa, gerencial, especialista, servicios generales, etc.) y de su complejidad. En esta actividad también se definen los medios a utilizar para ubicar a candidatos para la vacante; estos pueden ser por ejemplo: publicación en la intranet, LinkedIn, publicaciones en las universidades o colegios de profesionales, sindicatos, entre otros.

• Definir metodología de preselección y de selección

Las metodologías de preselección y selección pueden variar en su orden según el caso pero incluirán análisis de CV, entrevistas individuales cara-a-cara, virtuales, panel de entrevistadores, assessment, meet/zoom grupales para presentar propuesta, etc.

RR.HH. conjuntamente con el sector solicitante, establece a priori cuáles serán las metodologías a utilizar en ambos casos y debe visualizar el proceso de una manera integral incluyendo la definición de las fuentes de reclutamiento como las metodologías de selección y preselección.

Responsabilidades

Este proceso es responsabilidad de RR.HH. quien lo lleva a cabo conjuntamente con el Sector requirente. Es importante que RR.HH. se asegure de la existencia de presupuesto para la función/posición a cubrir. En el caso de que se trate de una función/posición nueva, se debe asegurar que la misma esté incluida en la Estructura Organizacional aprobada para poder dar curso a la búsqueda.

C. Búsqueda de candidatos Internos

Objetivo

El proceso busca ubicar a los candidatos a través de fuentes internas que mejor se adapten a los requisitos de la función/posición a cubrir; estos requisitos se especifican en la requisición de personal y en las descripciones de puestos.

Alcance

El proceso se inicia con la búsqueda de posibles candidatos para la vacante a cubrir en la base de datos de empleados de la organización y con la publicación interna de la vacante a cubrir y finaliza una vez ubicados los candidatos internos para cubrirla.

Descripción

RR.HH. analiza en la base de datos de empleados de la empresa, la existencia de alguna persona para cubrir la función/posición, luego continúa con la publicación de la oferta en los medios de información existentes en la organización, a fin de que la búsqueda sea conocida por los empleados para que decidan su postulación a la misma. Si existen posibles candidatos en la base de datos se los invita a postularse con el fin de que el proceso continúe por esa vía. Para ubicar posibles candidatos en la base de datos de empleados de la organización se utilizarán criterios de búsqueda relacionados con los requisitos del puesto.

Para hacer la publicación de la oferta se requiere al menos la siguiente información que se toma de la requisición de personal y de la descripción del puesto:

- Nombre de la posición a cubrir
- Ubicación de la función/posición:
- Dependencia
- Dirección
- Gerencia
- Provincia
- Ciudad
- Fecha tope para hacer la postulación
- Nombre de la persona responsable de la búsqueda

- Descripción de la función/posición
- Objetivo
- Funciones principales
- Desafíos de la posición/posibilidades de desarrollo
- Competencias esperadas en la persona que ocupe la función/posición
- Recursos que administra (personas que reportan, dinero, activos)
- Disponibilidad para viajar
- Número de vacantes existentes

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Redactar y publicar la búsqueda
- Ubicar posibles candidatos en la base de datos de empleados de la organización
- Recibir postulaciones y compilar información de los postulantes
- Comparar CV contra la requisición de personal
- Definir, en caso de no existir postulantes internos, si se sigue con la búsqueda.

Empleados

- Postularse

D. Búsqueda de candidatos Externos

Objetivo

El proceso busca ubicar a los candidatos externos (que no trabajan actualmente en la Organización en relación de dependencia) que mejor se adapten a los requisitos de la función/posición a cubrir; estos requisitos se especifican en la requisición de personal y en las descripciones de puestos.

Alcance

El proceso se inicia con la búsqueda de CV de candidatos externos en la Web de PAMI, LinkedIn, Consultoras, Sindicatos, Colegios profesionales y Universidades que coincidan con los requisitos de la función/posición y con la requisición de personal y finaliza con candidatos externos ubicados en sus puestos de trabajo.

Descripción

El proceso de búsqueda de candidatos externos se inicia con la revisión de las bases de datos de candidatos externos por parte de RR.HH. Se utiliza esta fuente de reclutamiento bien sea por estrategia para la búsqueda o por ausencia de candidatos internos. El proceso contempla además, la publicación externa de la búsqueda, utilizando los medios establecidos en el proceso de planificación de la búsqueda y la recepción de postulaciones de candidatos externos del proceso de reclutamiento y selección.

Las actividades de búsqueda de candidatos se pueden realizar de manera simultánea o secuencial, dependiendo de lo establecido en planificación de la búsqueda. Por ejemplo, si la metodología de preselección definida así lo requiere o bien si en la Base de Datos no hay suficientes candidatos potenciales, el proceso sigue con la publicación de la búsqueda en medios externos.

La ubicación de candidatos externos puede llevarse a cabo utilizando la base de datos de candidatos externos, utilizando Colegios Profesionales, Sindicatos, LinkedIn, Universidades y eventualmente y con previa autorización de la Dirección se podrá recurrir a consultoras especializadas.

En aquellas situaciones en que se haya decidido utilizar a empresas especialistas en el ramo para la ubicación de candidatos, RR.HH. debe seleccionar la más apropiada, suministrando previamente a aquella el perfil de la función/posición y la descripción de la misma; RR.HH. debe asegurar el cumplimiento de la normativa y procedimientos internos en estos casos.

RR.HH. deberá mantener de manera sistemática, permanente y estructurada, contactos con las principales universidades, colegios de profesionales y sindicatos con la finalidad de promover la incorporación a la organización de los mejores recursos.

El proceso contempla las siguientes actividades:

- Revisar bases de datos de postulantes externos
- Búsqueda en BD de colegios profesionales, universidades, etc.,
- Realizar publicación externa, en los medios seleccionados.
- Postular para la búsqueda

- Analizar CV contra la requisición de personal y requisitos del puesto

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Compilar información de la Base de Datos de Postulantes Externos cuyo CV coincida con el perfil buscado
- Realizar publicación en medios externos de búsqueda
- Analizar CV de quienes respondieron a la publicación externa

E. Pre-Selección de candidatos

Objetivo

El proceso de preselección representa una instancia en la que RR.HH. conoce al candidato, cuyos CV coinciden con los requisitos de la función/posición y con la requisición de personal, desde el punto de vista personal, estudios, experiencia y expectativas profesionales.

Alcance

El proceso se inicia con la coordinación y ejecución de la entrevista grupal, vía zoom o meet y finaliza con la documentación e informe de estas y la emisión de la tabla resumen para las entrevistas de selección.

Descripción General

Aquellos candidatos que según los análisis previos de los CV, cumplen con los requisitos de la función/posición (bien sea candidatos internos o externos) continúan en el proceso con la entrevista de preselección, la cual en primera instancia será grupal y de manera virtual vía zoom o meet.

La ejecución del contacto de preselección contempla la coordinación de las entrevistas; RR.HH. debe asegurar el entendimiento de la descripción de la función/posición y de la requisición de personal, así como considerar la metodología de preselección definida. Además, debe asegurar al realizar la entrevista de preselección, que el candidato conozca los rangos salariales establecidos para la función/posición, de acuerdo a lo especificado en la requisición de personal, así como también debe indagar las expectativas salariales del entrevistado; esto se realiza con el fin de asegurar que dichas expectativas están de acuerdo a los rangos salariales establecidos para la

función/posición a cubrir. Para el caso de empleados de la empresa que continúen en este proceso, el supervisor del candidato debe conocer que su colaborador está participando en el proceso.

El proceso continúa con la **ejecución de las entrevistas individuales**, realizada por los especialistas del Área de RR.HH. en las cuales se profundiza en los intereses de cada persona, sus experiencias, intereses y competencias adecuadas para ocupar el puesto.

Una vez realizado el análisis de cada entrevista individual realizada, RR.HH. emite informe de cada una de ellas según el siguiente modelo de evaluación de entrevistas, en la cual se especifican las competencias requeridas, su valoración (sobresale, muy bueno, bueno, necesita mejorar, deficiente) y una consideración promedio a modo de conclusión:

- A: Se ajusta totalmente al puesto
- B: Se ajusta al puesto
- C: No se ajusta al puesto

Dentro de estas variantes (A, B, C), en caso de ser necesario, se pueden dar evaluaciones intermedias:

- B+: Se ajusta por sobre la media al puesto, pero no totalmente.
- B -: Se ajusta parcialmente al puesto.

El modelo propuesto de evaluación de entrevistas³ es el siguiente:

³ *Modelo de producción propia*

Evaluación de entrevistas

| | Compromiso Demuestra interés y motivación en formar parte de la Organización. Predisposición a las tareas a desempeñar, días y horarios laborales. | Flexibilidad Se compromete a la rotación de días y horarios de trabajo, así como también a desempeñar diferentes tareas. | Comunicación Expresa claramente sus ideas y escucha atentamente a su interlocutor. | Conocimientos Posee experiencias y saberes adecuados al puesto a desempeñar. |
|-------------------------|--|--|--|--|
| Sobresale | | | | |
| Muy Bueno | | | | |
| Bueno | | | | |
| Necesita mejorar | | | | |
| Deficiente | | | | |

Evaluó: _____

Calificación: _____

(A) (B) (C)

Área Sugerida: _____

Fecha: _____

Comentarios / Conclusión

| Empresa | Referencia | Motivo egreso | Evaluación |
|---------|------------|---------------|------------|
| | | | |

Para llevar adelante las entrevistas individuales, se optará por un modelo semiestructurado por competencias. Se propone la siguiente guía de preguntas:

- 1- Verificación con el postulante de datos personales y familiares.
- 2- ¿Por qué te interesó participar de este proceso de selección?
- 3- ¿Por qué te interesa PAMI?
- 4- ¿Estás trabajando actualmente? ¿A dónde? ¿Desde cuándo?
- 5- ¿Por qué querés cambiar de trabajo?
- 6- ¿Cuánto ganás actualmente?

- 7- Contame acerca de tus experiencias laborales anteriores. ¿Por qué motivo terminaron?
- 8- ¿Tenés experiencia trabajando con adultos mayores? ¿Cómo te ves trabajando con este público? ¿Sabés lo que implica?
- 9- ¿Podés contarme experiencias al respecto?
- 10- ¿Podés contarme alguna situación conflictiva que hayas vivido en otro empleo y como lo resolviste?
- 11- ¿Cómo sos trabajando? ¿Podés mencionarme 3 virtudes y 3 defectos?
- 12- ¿Cómo fue la relación con tus jefes en los empleos anteriores?
- 13- ¿Preferías trabajar solo o en equipo? ¿Autónomamente o bajo supervisión?
- 14- ¿Qué te ves haciendo de acá a 5 años?
- 15- ¿Cuál es tu idea o proyecto dentro de PAMI?
- 16- ¿Tenés otro empleo? ¿Cómo articularías los horarios con PAMI?

Cabe aclarar que en principio, las entrevistas grupales vías zoom/meet, se llevarán a cabo, fundamentalmente, para dar a conocer la propuesta de trabajo, horarios, dependencia, condiciones de contratación, etc., y para evacuar las dudas que al respecto, podrían surgirles a los candidatos. De ese modo, si alguno de ellos no está interesado en la propuesta, no pasa a la instancia de entrevista individual.

Por su parte, una vez realizada la entrevista con Recursos Humanos, los candidatos que a criterio de esta instancia mejor se ajusten al puesto, pasarán a la instancia de entrevista técnica con el Área requirente. Se propone el siguiente modelo⁴:

⁴ *Modelo de producción propia*

| | Habilidades | Conocimientos |
|------------------|-------------|---------------|
| Sobresale | | |
| Muy Bueno | | |
| Bueno | | |
| Necesita mejorar | | |
| Deficiente | | |

Evaluó: _____

Calificación: _____
(A) (B) (C)

Fecha: _____

Comentarios / Conclusión

Cabe aclarar, que este modelo será el resumen del método específico de evaluación que el Área decida aplicar: entrevista, examen, caso práctico, etc.

Dado que el proceso de pre-selección representa un “filtro” en el proceso, RR.HH. conjuntamente con el Sector requirente definen qué postulantes continúan con el proceso de selección.

Finalmente, RR.HH. **emite un informe**⁵ por cada candidato el cual contiene el resultado y apreciaciones de la entrevista de pre-selección así como el resultado de las pruebas aplicadas. El mismo también **emite una tabla resumen** con la información relevante de cada candidato. Ambas informaciones se presentan a los involucrados en la búsqueda y también quedarán como soporte del proceso.

El informe de entrevista de pre-selección de los candidatos se materializa en la siguiente tabla⁶:

⁵ *Modelo de producción propia*

⁶ *Modelo de producción propia*

Informe

APELLIDO Y NOMBRE:

PUESTO A CUBRIR:

FECHA ENTREVISTA:

TIPO DE BUSQUEDA:

CANAL DE RECLUTAMIENTO:

DATOS FAMILIARES:

FORMACION:

ANTECEDENTES LABORALES:

EXPECTATIVA LABORAL:

IMPRESIONES DE ENTREVISTA:

Conclusión



| | Evaluación Técnica | Evaluación RR.HH. | Promedio |
|---|--------------------|-------------------|----------|
| A | | | |
| B | | | |
| C | | | |

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Coordinar entrevistas de preselección
- Ejecutar entrevistas
- Coordinar con el Área requirente la ejecución de las entrevistas técnicas
- Definir qué postulantes pasan al proceso de Selección
- Emitir informe individual de preseleccionados
- Informar a los postulantes no preseleccionados

- Actualizar Base de Datos de postulantes

Área Requirente

- Realizar entrevista técnica

F. Selección de candidatos

Objetivo

En este proceso se llevan a cabo un conjunto de actividades orientadas a la selección de los mejores candidatos para la función/posición a ocupar una vez ejecutadas las entrevistas de pre-selección

Alcance

El proceso se inicia con el análisis de los informes de los candidatos preseleccionados y finaliza con la actualización de la base de datos de candidatos en el sistema una vez que estos han sido jerarquizados, de los cuales al que quedó ubicado en el primer lugar, se le hará la oferta.

Descripción General

Previamente a la realización de la entrevista para la selección del candidato, la Dirección conjuntamente con el Área Requirente y RR.HH., realizan el **análisis de los informes** presentados de cada candidato (generados en la pre-selección del candidato), de acuerdo a lo especificado en el proceso anterior, así como del resumen de los candidatos presentados.

RR.HH. debe realizar la **coordinación de las entrevistas** de selección, de acuerdo a las agendas de los entrevistadores y de la metodología de selección definida para el proceso. El objetivo de esta coordinación es asegurar que las entrevistas se realicen de acuerdo a lo pautado.

El objetivo de la **entrevista de selección** es que los involucrados en la búsqueda conozcan si el candidato (interno o externo) cuenta con las competencias técnicas y actitudinales establecidas en la Requisición de Personal y en la descripción del puesto, así como su experiencia. Esta entrevista es realizada por las Direcciones.

La entrevista de selección se puede realizar de manera individual o bien con presencia de todos los involucrados en la búsqueda, Dirección, Área requirente y RR.HH.

Para la **jerarquización** de candidatos se deben considerar tanto los resultados de la entrevista de preselección, los resultados de las pruebas aplicadas (candidatos externos) y los de la entrevista de Selección, RR.HH. actúa como asesor de la Dirección (quien es responsable de esta actividad) en la decisión de la primera, segunda y tercera (si es el caso) opciones para la función/posición a cubrir;

sugiriendo el que considere mejor candidato; con esta información (primera, segunda y tercera opción) RR.HH. **actualiza en el sistema la base de datos de candidatos**, con la siguiente información:

- Nombre del candidato
- Para cuál puesto aplicó
- Fecha de la búsqueda
- Responsable de la búsqueda por RR.HH. y por la línea
- Indicar que quedó en la terna, en qué lugar y justificación de esto

Actividades

- Analizar informes
- Coordinar entrevistas
- Ejecutar entrevistas
- Jerarquizar candidatos
- Actualizar bases de datos de postulantes

Se presenta a continuación un modelo del formato correspondiente a la jerarquización de los candidatos⁷:

JERQUIZACIÓN DE CANDIDATOS



| JERARQUÍA | IDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO | OBSERVACIONES |
|-----------|------------------------------|---------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |

NOMBRE DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR

⁷ *Modelo de producción propia*

Toda la información respecto de los candidatos seleccionados estará disponible en las bases de datos del proceso.

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Coordinar Entrevistas
- Actualizar Base de Datos de postulantes
- Asesoría para la jerarquización de los candidatos

Dirección

- Analizar informes individuales de candidatos
- Analizar informes comparativos de candidatos
- Ejecutar entrevistas
- Jerarquizar candidatos

G. Presentación Oferta

Objetivo

En este proceso se llevan a cabo un conjunto de actividades orientadas a la presentación de la oferta al candidato ubicado primero en la jerarquización realizada

Alcance

El proceso se inicia con la realización de la verificación de referencias (para candidatos externos) y finaliza con la presentación de la oferta y en caso de que el candidato la rechace, iniciar la verificación de referencias con el segundo candidato jerarquizado.

Descripción General

Este proceso contempla la verificación de referencias, examen médico pre-ocupacional/psicotécnico, la elaboración de la oferta económica, validación y aprobación por parte de la Dirección y presentación al candidato seleccionado (la primera opción de la terna de seleccionados). La oferta económica se encuentra establecida por el Área de Liquidaciones según la escala de Unidades Retributivas vigentes y reflejadas en los rangos salariales especificados en la Requisición de Personal y debe asegurar el principio de equidad interna.

Como primer paso, RR.HH. **analiza** y determina **si el candidato requiere de examen médico**; este se debe realizar para todos los candidatos externos y en caso de candidatos internos se realiza sólo en el caso de que la nueva posición así lo requiera.

La **verificación de referencias** (candidatos externos) se realiza para el primer candidato de la jerarquización y es llevada a cabo por RR.HH. Producto de este estudio se podrá generar un informe por cada candidato estudiado, como soporte para el proceso.

Además, RR.HH. **solicita a Salud Laboral el apto preocupacional y al Dpto. Evaluaciones el examen psicotécnico**, el cual se lleva a cabo con el candidato considerado como primera opción en la terna de seleccionados ejecutándose previamente a la presentación de la oferta económica. Con ello, se busca que cada candidato a ingresar en la empresa presente los conocimientos, experiencias y condición física requerida para el puesto así como también, referencias óptimas.

En caso de que el examen médico pre-empleo refleje que el candidato no presenta las condiciones físicas requeridas para la función/posición, se puede seguir dos vías (de acuerdo a lo que indique Salud Laboral) o bien se realizan nuevamente los exámenes de laboratorio, o se descarta la primera opción y se procede con la segunda, o con la tercera.

Los resultados del examen médico pre-empleo/ocupacional/psicotécnico deben ser documentados formando parte del legajo/expediente del empleado como soporte del proceso de selección.

A continuación, RR.HH. hace la **propuesta salarial y de beneficios** al candidato.

Si la oferta no es aceptada por el mismo, se inicia el examen médico pre-empleo/ocupacional con la segunda opción de los candidatos seleccionados.

Si la oferta económica es aceptada por el candidato, se inicia el proceso de alta o traslado e **inducción**.

Para el caso de empleados a tiempo determinado, se procede a la elaboración y firma del contrato a más tardar el día acordado para el inicio de las actividades del empleado, asegurando que ambas partes tienen el entendimiento del contenido del mismo. En el caso de empleados a tiempo indeterminado la aceptación de la oferta es considerada como el contrato de trabajo. El contrato aplica a los siguientes casos:

- Contrato a tiempo determinado
- Contrato a tiempo indeterminado

El proceso contempla las siguientes actividades:

- Analizar disponibilidad de vacante
- Analizar si se requiere apto preocupacional (candidatos internos)
- Verificar referencias
- Solicitar apto preocupacional y psicotécnico
- Comunicar finalización de la búsqueda
- Presentación oferta al candidato seleccionado

- Contacto con el siguiente candidato en la jerarquización (en caso de que el primero no acepte la oferta)
- Firma del contrato

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Determinar si se requiere examen preocupacional
- Solicitar exámenes preocupacionales
- Presentar oferta al candidato seleccionado
- Dar el alta en los sistemas

3. La Inducción organizacional

Para cumplir con el objetivo planteado para este apartado, que es el de **diseñar el proceso de inducción a la organización**, se propone en la página 47, un detalle de su desarrollo a través del formulario de registración de actividades de capacitación confeccionado por la Gerencia de RR.HH. del INSSJP. En este marco, es preciso destacar el sentido fundamental de este proceso en facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma para generar en el ingresante desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la institución.

Cabe aclarar que, debido a que la organización aún no cuenta con las descripciones de puestos y los procedimientos de trabajo debidamente estructurados y formalizados, se abordará únicamente la dimensión de la inducción a la organización, quedando para una etapa futura, la inducción al puesto de trabajo.

El proceso de Inducción a la organización, se estructura de la siguiente manera:

Objetivo

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización a través de la formación de conocimientos relacionados con sus principales características, a saber: campo de acción, historia, cultura, valores, organigrama, etc., todo ello con el fin de generar en el ingresante un sentido de confianza y pertenencia para con la institución y para establecer una corresponsabilidad entre las partes.

Alcance

El proceso se inicia con la notificación de la resolución de ingreso de los nuevos trabajadores por parte de la Gerencia de RR.HH. y finaliza con éstos ubicados en sus puestos de trabajo, en condiciones de comenzar el proceso de inducción al puesto de trabajo.

Descripción general

Este proceso contempla actividades de capacitación mixtas (presenciales/e-learning) para la formación de conocimientos en los nuevos trabajadores vinculados a la historia, Misión, Visión, Valores, estructura, campo de acción, dimensión, reglamento interno, políticas de RR.HH. y Seguridad e Higiene de PAMI.

La organización y desarrollo de la actividad se plasman en el formulario para registro de capacitación⁸ interna generado por la Gerencia de Recursos Humanos:

⁸ *Modelo existente y disponible producido por PAMI*

FORMULARIO PARA REGISTRACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

EXPEDIENTE N°

Este formulario deberá ser validado por la autoridad a cargo de la Gerencia de Nivel Central / Director de UGL o Gerente de Efectores Sanitarios Propios. Luego remitido a la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo con el fin de conformar un registro de ofertas de capacitación.

| | |
|-----------------------|------------------------------|
| 1. SOLICITANTE | |
| GERENCIA: | Efectores Sanitarios Propios |
| SUBGERENCIA: | -- |
| DEPARTAMENTO: | -- |
| UGL: | Policlínico PAMI I |

| | |
|--|--|
| 2. TIPO DE ACTIVIDAD: marque según corresponda: | |
| A) Actividad Interna de Capacitación: | cambio de Categoría (Inicial a Superior) |
| | crecimiento de Nivel: A |
| B) Actividad Externa de Capacitación: | cambio de Categoría (Inicial a Superior) |
| | crecimiento de Nivel: |

3. TITULO DE LA ACTIVIDAD: Programa de Orientación al Personal Ingresante

4. CONTRIBUCION ESPERADA DE LA ACTIVIDAD:
Formar conocimientos en los Agentes Ingresantes vinculados a la historia, misión, visión, valores, público y objetivos de la organización y en temáticas reglamentarias de RR.HH. y Seguridad e Higiene, con el objeto de facilitar la adaptación, la integración y el desempeño dentro del INSSJP.

5. FUNDAMENTO DE LA MISMA:
La ausencia del proceso de inducción, redundó en una ineficiente adaptación de las personas en la organización, multiplicando los tiempos de aprendizaje y apropiación de los medios organizacionales.



6. OBJETIVO GENERAL:
Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización a través de la formación de conocimientos relacionados con sus principales características, a saber: campo de acción, historia, cultura, valores, organigrama, etc. todo ello con el fin de generar en el ingresante un sentido de confianza y pertenencia para con la institución y para establecer una corresponsabilidad entre las partes.

- 7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**
- Establecer una conexión intrínseca entre colaborador y organización basada en la comprensión y aceptación de los valores y normas organizacionales.
 - Desarrollar el sentido de pertenencia e involucramiento con la misión, visión, valores, objetivos, etc.
 - Generar motivación en los ingresantes, al sentirse bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.
 - Aumentar la productividad de los integrantes a través del aprendizaje planificado
 - Reducir la rotación de personal.

8. DESTINATARIOS: Agentes ingresantes al Policlínico PAMI I

9. PARTICIPANTES:
Dirección, Coordinación Administrativa, Agentes ingresantes al policlínico PAMI I, División Seguridad e Higiene y Recursos Humanos

10. CONTENIDOS:

- Bienvenida de la dirección
- Historia
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Objetivos
- Servicios que la organización ofrece
- Normativas y Reglamento interno
- Ubicación: Comedores, baños y salida de emergencia, etc.
- Normativa de Seguridad e higiene

11. METODOLOGIA: Método Expositivo.

12. MODALIDAD: Mixta – Presencial/ E-Learning.

13. DOCUMENTACION DE LOS PROVEEDORES EXTERNOS:
N/A

14. RECURSOS:
Materiales y refrigerios a cargo del Policlínico PAMI I

15. MATERIALES DE APOYO:
Convenio Colectivo de Trabajo
Reglamento de Personal – Régimen Disciplinario
Normativa de Seguridad e Higiene
Intranet INSSJP

16. DURACIÓN Y CARGA HORARIA:
6 Horas por grupo de ingresantes 4 presenciales – 2 virtuales

17. REQUISITOS DE ASISTENCIA Y APROBACION / EVALUACIÓN:
Los agentes deberán asistir al bloque completo para la emisión de la certificación de participación.
Se tomará una evaluación múltiple choice para evaluar conocimientos

18. CERTIFICADO DE LA ACTIVIDAD PARA EL PARTICIPANTE: RESERVADO PARA ACTIVIDADES INTERNAS DE CAPACITACION: tache lo que no corresponda.

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| Si No | Si / No |
| Se certificará Asistencia | Se certificará Aprobación |

Firmante del certificado por el Área: detalle cargo y nombre y apellido.

19. EQUIPO DOCENTE:
I

20. LUGAR A IMPLEMENTAR LA ACTIVIDAD Y FECHAS:
Auditorio Policlínico PAMI I. Fechas sujetas a ingresos de personal

21. SISTEMA DE BECAS:
N/A

22. FINANCIACIÓN:
No quiere

NOTA: EN EL ITEM QUE ASI LO ESPECIFICA, SE DEBERA ADJUNTAR AL PRESENTE FORMULARIO LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN ORIGINAL Y/O FOTOCOPIA DEBIDAMENTE LEGALIZADA POR EL PRESENTANTE DE LA PROPUESTA.

Firma y Sello Fecha:

RESERVADO PARA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SUBGERENCIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OBSERVACIONES:

Fecha de recibido:

Resultado análisis y fecha:

N° y fecha Disposición:

Fecha de devolución / archivo:

Responsabilidades

Recursos Humanos

- Coordinar todas las instancias del proceso
- Dictar la capacitación sobre reglamento interno e introducción a la organización
- Llevar registros de las actividades
- Realizar la evaluación final

Higiene y Seguridad Laboral

- Dictar la capacitación sobre Higiene y Seguridad Laboral

Dirección

- Dar bienvenida a los ingresantes

4. Planificación temporal para la aplicación de los procesos

En cuanto a la planificación temporal, seguramente, serán las descripciones de puestos las que generarán la mayor demanda, debido a que se debe iniciar el proceso desde cero. Por ello, se abordarán inicialmente, los puestos con mayor demanda de personal, estos son; Enfermeros/as, Camilleros/as y Mucamos/as. El plazo estimado para su ejecución es de 60 días.

Una vez definidos los perfiles de puestos, el resto de las acciones del proceso de selección (previa conformidad de la Dirección) podrán ser abordadas de inmediato, ya que por ejemplo, los canales de reclutamiento se encuentran disponibles, pero en desuso, tal es el caso de la base de datos interna, la web o los convenios con las universidades, así como también se encuentran a disposición los recursos tecnológicos necesarios para las entrevistas vía zoom/Meet, entre otros.

Respecto a la Inducción a la Organización, y teniendo en cuenta que el material para la diagramación de la actividad se encuentra disponible parcialmente en los archivos de PAMI, se puede estimar la organización y producción del contenido en el lapso de 30 días.

5. Indicadores de resultado

Para cumplir con el objetivo de este apartado que es el de **confeccionar herramientas para medir resultados y utilizar las ya existentes**, se describen las siguientes:

Evaluación de desempeño⁹: Con este indicador podremos conocer el grado de adaptación de la personas a la organización y al puesto a lo largo del primer año de trabajo, así como también establecer una valoración objetiva sobre cómo se ajustaron las personas seleccionadas a las tareas descritas en el perfil de la función.

Índice de rotación interna: Otro dato que puede aportar información sobre la efectividad del proceso, es este índice. Si bien, por tratarse de un organismo público, la rotación externa es muy baja, en contrapartida, la interna es muy alta. Por lo tanto, si el Agente logra permanecer en el puesto el tiempo esperado, se considerará que su adaptación fue correcta y que su perfil se ajustó correctamente a las necesidades del puesto.

Encuesta de satisfacción del proceso de selección¹⁰: Con este indicador se pretende medir en qué grado los sectores requirentes quedaron satisfechos con el proceso de selección. Dicha encuesta debe contener la siguiente información:

⁹ *Proceso vigente. Herramienta disponible producida por PAMI.*

¹⁰ *Modelo de producción propia realizada a través de google forms.*

Encuesta de satisfacción del proceso de selección

El presente formulario deberá ser completado por los Sectores Requirientes a los fines de poder ser utilizado como insumo para establecer mejoras al proceso de reclutamiento y selección.

 jaimeariel1980@gmail.com (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Nombre y Apellido

Tu respuesta

Area de Trabajo

Tu respuesta

Cargo

Tu respuesta

Número de identificación de la búsqueda

Tu respuesta

¿Cuál es tu nivel de satisfacción en relación los tiempos para cubrir la posición? *

Poco 1 2 3 4 5 Mucho

¿En que grado la descripción del perfil, fue adecuada a las necesidades de la búsqueda? *

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

¿En que grado RR.HH. respondió adecuadamente las inquietudes y necesidades del Area requiriente? *

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

¿En que grado RR.HH. respondió adecuadamente las inquietudes y necesidades del Area requiriente? *

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |


¿Consideró adecuada la difusión de la búsqueda? *

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

¿Los candidatos, tenían la suficiente información respecto a las condiciones de contratación y demás requisitos para aplicar al proceso? *

| | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

Evaluación de la Inducción¹¹: Se propone la utilización de una encuesta reactiva para evaluar el proceso por parte de los participantes; el formulario que se utilizará será el siguiente:

| | | | | | | |
|--|-----------|-----------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|---------------|
|  | | EVALUACION DEL CURSO | | | | FECHA: |
| Por favor, responda las siguientes preguntas con la mayor objetividad posible. Esta información será utilizada en la mejora de los siguientes cursos | | | | | | |
| Lugar en el que se desarrolló el curso En el INSSJP <input checked="" type="checkbox"/> En una institución externa <input type="checkbox"/> (especificar) | | | | | | |
| Nombre del curso Inducción al personal ingresante | | | Nombre y apellido del Expositor | | | |
| CURSO | 1 Malo | 2 Regular | 3 Bueno | 4 Muy Bueno | 5 Excelente | OBSERVACIONES |
| En términos generales, el curso resultó | | | X | | | |
| En particular para su trabajo, el curso resultó | | | X | | | |
| La duración del curso resultó | | | X | | | |
| EXPOSITOR | | | | | | |
| El manejo de los puntos del temario, por parte del expositor, resultó | | | X | | | |
| Los ejemplos brindados por el expositor resultaron | | | X | | | |
| El expositor dio oportunidad de participación | | | X | | | |
| El expositor resolvió las consultas | | | X | | | |
| El vocabulario utilizado resultó | | | X | | | |
| La presencia (higiene, indumentaria, etc.) del expositor resultó | | | X | | | |
| El uso del tiempo por parte del expositor, resultó | | | X | | | |
| MATERIAL | | | | | | |
| El material utilizado (transparencia, Power Point, videos, etc.) resultó | | | X | | | |
| El material entregado (apuntes) resultó | | | X | | | |
| TRABAJO PRACTICO | | | | | | |
| El trabajo práctico resultó | | | X | | | |
| INSTALACIONES Y EQUIPAMINETO | | | | | | |
| Las instalaciones resultaron | | | X | | | |
| El equipamiento empleado resultó | | | X | | | |
| GRACIAS POR SU COLABORACION | | | | | | |

¹¹ Modelo disponible y existente producido por PAMI.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, se ha logrado identificar la importancia que revisten los procesos de descripciones de puestos, reclutamiento y selección e inducción para las organizaciones. Se pudo apreciar a partir del análisis del análisis organizacional y de los testimonios obtenidos de las entrevistas individuales, grupales y de la observación participante, cómo dichos procesos muestran falencias en su implementación, debido a su falta de planificación, procedimentación, formalización y comunicación; pues, los mismos funcionan a demanda y únicamente sobre necesidades urgentes impulsadas por las circunstancias del contexto.

Todo ello conlleva a que dichos procesos, se tornen desordenados, poco transparentes y totalmente ineficientes, redundando ello en que los perfiles de las personas ingresadas, no se ajusten a lo requerido por la organización, dando como resultado, jefes de Área disconformes con las nuevas personas a cargo, ingresantes que a poco de llegar a la organización desean trasladarse a otras áreas e insatisfacción generalizada de los empleados por la falta de transparencia y desorden en el proceso.

A estas problemáticas, se suma la falta de un programa de inducción debidamente planificado, que facilite la adaptación e integración de los nuevos trabajadores al ambiente organizacional, generando ello, desempeños iniciales muy bajos y pérdidas de tiempo constantes en capacitaciones informales e inconducentes a los recién ingresados.

En este sentido, a partir de la detección de esas necesidades identificadas en el diagnóstico realizado derivado del análisis organizacional y de los testimonios recogidos, se ha elaborado una propuesta de mejora que incluyó un detalle pormenorizado del desarrollo de los procesos de descripciones de puestos, reclutamiento y selección e inducción, con el fin de que los mismos sean aprobados por la Dirección del Policlínico para su implementación a mediano plazo.

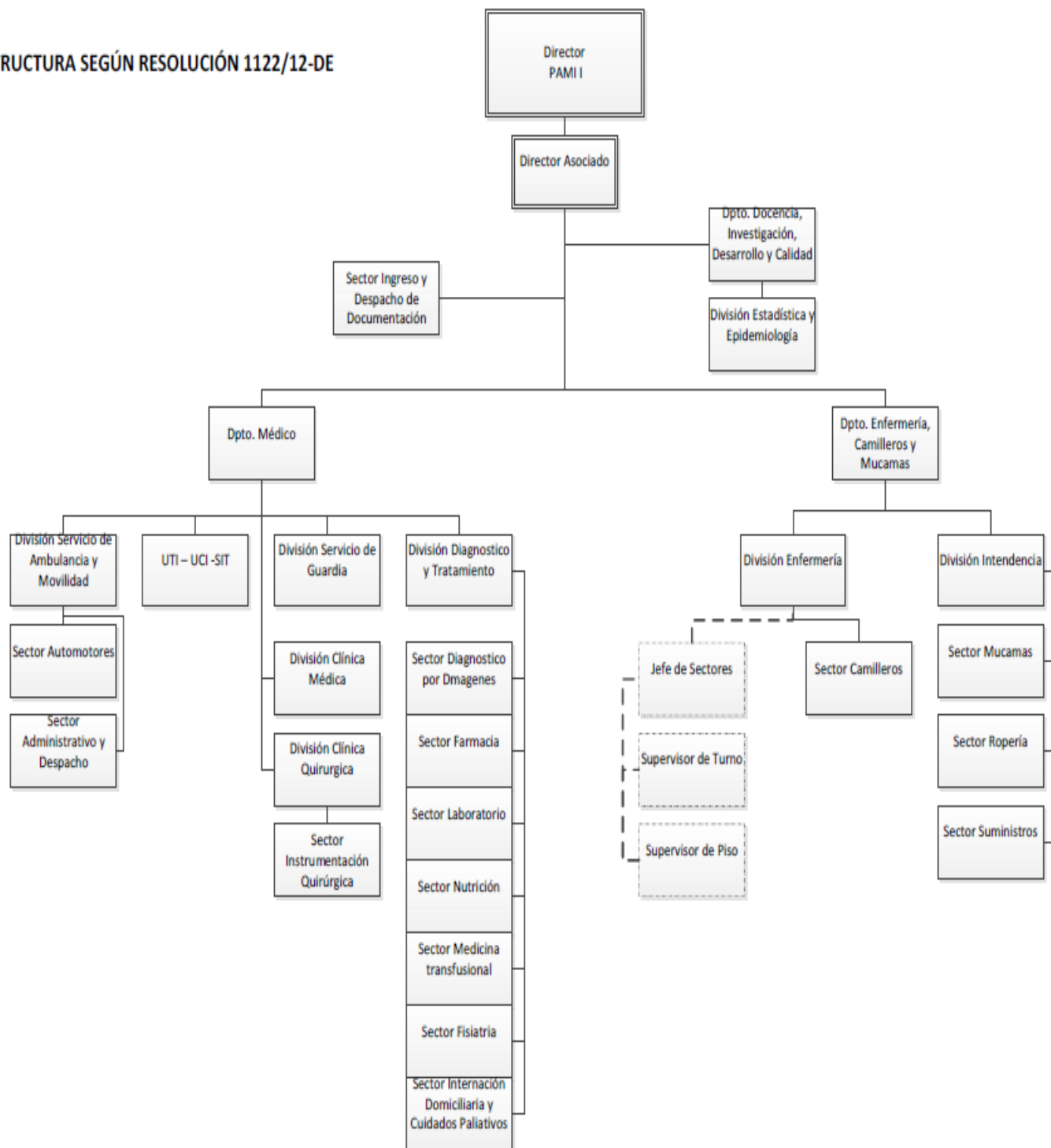
Para ello, se procedió a elaborar un modelo de descripción de puestos con el objeto de que sirva de plantilla para futuras definiciones, incluyendo algunas competencias organizacionales ya definidas con motivo de comenzar a crear las condiciones para que sean tenidas en cuenta verdaderamente, y no una mera definición. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, se procedió a definir cada una de las etapas, desde la planificación de la búsqueda hasta la presentación de la oferta, incluyendo en cada apartado, objetivo, alcance y responsabilidades. En determinados casos además, se han diseñado formularios para registros y evaluación de entrevistas, base de datos, requisición de personal, entre otros.

Finalmente, se abordó el proceso de inducción desde la dimensión organizacional, en cual se dieron precisiones sobre los contenidos, responsables, modalidad y presupuesto para su puesta en marcha con el objetivo central de facilitar la adaptación eficiente de los nuevos trabajadores a la organización.

Por todo lo expuesto, y como reflexión final, considero que para llevar adelante la implementación de procesos similares a los descritos en este trabajo, las organizaciones públicas deberán avanzar fuertemente hacia la profesionalización total de las Áreas de RR.HH., máxime teniendo en cuenta el rol central que aquellas hoy ocupan ante un escenario de crisis en el cual son cada vez más requeridas por usuarios que no pueden acceder a servicios que prestan las organizaciones privadas. A su vez, este nuevo perfil de usuario se torna mucho más exigente que el que conocíamos hace sólo algunos años, conllevando esto a la necesidad imperiosa de una transformación de nuestras organizaciones en más eficientes y cercanas, por lo que será necesario contar con recursos humanos que estén a la altura de las nuevas exigencias.

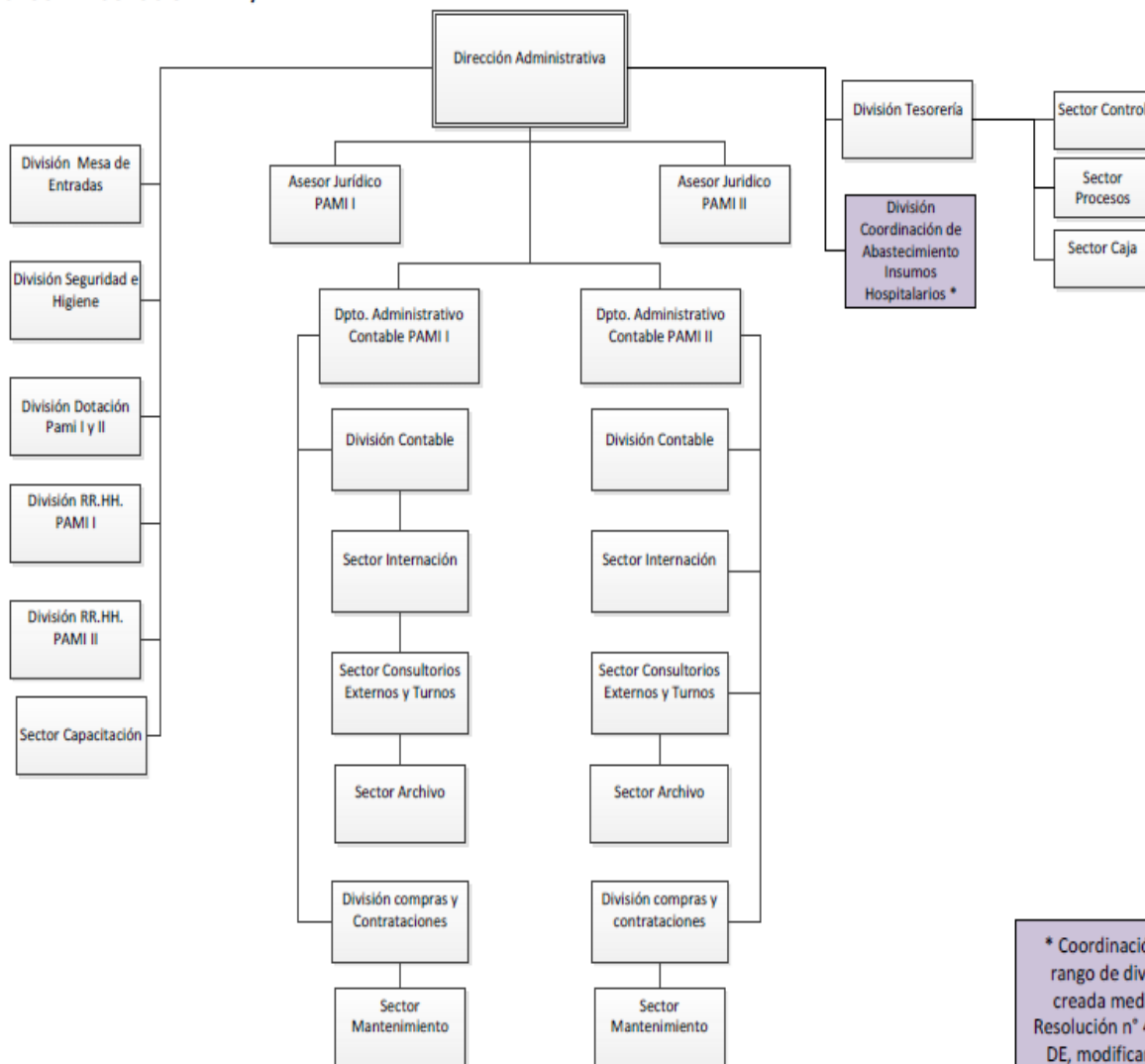
Organigrama Policlínicos - Dirección Médica

ESTRUCTURA SEGÚN RESOLUCIÓN 1122/12-DE



Organigrama Policlínicos - Dirección Administrativa

ESTRUCTURA SEGÚN RESOLUCIÓN 1122/12-DE



* Coordinación con rango de división, creada mediante Resolución n° 454/14-DE, modificando la estructura funcional.

Guía para las entrevistas con mandos medios

Fecha _____

Nombre del entrevistado _____

Área de Trabajo _____

Puesto desempeñado _____

Antigüedad _____

¿Sabés que son y para qué sirven las descripciones de puestos?

¿En tu servicio, se encuentran descriptos los perfiles de puestos?

En caso, negativo, ¿Podés mencionar que perjuicios trae en el desempeño del Área?

En caso afirmativo, ¿Están actualizados? ¿Los usas frecuentemente? ¿Para qué?
¿Tus colaboradores, tienen acceso a las descripciones de puestos?

¿Sabés con que procesos se interrelacionan con aquellos?

¿Cómo identificás las necesidades de capacitación? ¿Se dan respuesta a las mismas?
¿Con que frecuencia?

¿Cuándo hay necesidad de incorporar recursos humanos, como canalizás la demanda?

¿Podés proponer candidatos para cubrir la búsqueda?

¿Participás de las entrevistas para incorporar recursos humanos? ¿Con qué frecuencia?

¿Crees que los perfiles que ingresan se ajustan a las necesidades del Área? En caso negativo, ¿crees que eso impacta en la rotación interna? ¿En qué otras cuestiones crees que tiene impacto?

¿Podrías mencionar según tu conocimiento, como son las etapas del proceso de selección hoy por hoy?

¿Crees necesaria más participación de los mandos medios en el proceso?

¿Cuándo las personas ingresan a trabajar, reciben desde el servicio la orientación necesaria para facilitar la adaptación? ¿Quién realiza la inducción al puesto de trabajo?

El personal ingresante a tu cargo, ¿recibe la inducción organizacional por parte de gerencia de RR.HH?

En caso negativo, ¿Qué impacto considerás que tiene esto en el desarrollo de las tareas cotidiana?

Comentarios

Personal entrevistado

Jefa de Dpto. Enfermería Camilleros y Mucamos

Jefe de División Enfermería

Jefe de División Intendencia

Jefe de Sector Camilleros

Coordinadora de Sector Mucamos

Jefe de Sector Ropería

Guía para las entrevistas grupales mandos medios y operativos

| Apellido y Nombre | Área de trabajo | Función | Antigüedad |
|-------------------|-----------------|---------|------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

¿Saben que son y para qué sirven las descripciones de puestos?

¿Alguna vez, fue puesta a disposición por sus jefes?

¿Creen que pueden ser útiles para los servicios? ¿En qué aspectos?

¿Quiénes deberían participar en el proceso de confección de los perfiles de puestos?

¿Creen necesario que de dicho proceso participe el personal operativo?

¿Saben a qué nos referimos cuando hablamos de Inducción? ¿En sus servicios, se llevan a cabo? ¿Quién lo hace habitualmente? ¿Creen que es efectiva?

¿Consideran que debería haber una inducción local por parte de RR.HH?

¿Cuáles son los principales problemas que notan derivados de la falta de inducción?

Comentarios

Personal entrevistado

Supervisoras de Enfermería (2)

Jefa de Sector Mucamas

Coordinador de Camilleros

Personal operativo de enfermería, camilleros/as, mucamos/as (2)

Administrativa de Dpto. Enfermería (2)

Bibliografía

- Alles, Martha. "Selección por competencias." Garnica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha. "Elija mejor, como seleccionar por competencias." Versión ampliada. Garnica, Buenos Aires, 2006.
- Alles Marta. "La ética de los procesos de selección." Martha Alles
- Bartoli, Annie. "Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada." Paidos, Buenos Aires, 1992.
- Bourdieu, Pierre. "El oficio del sociólogo, 2ª parte, Cap. I y II. Siglo XXI, México, 1991.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Granica, Buenos Aires, 2002.
- Echeverría Rafael. "La empresa emergente." Granica, Buenos Aires, 2000.
- Etkin J, Schvarstein L. "Identidad de las organizaciones". Invariancia y cambio." Paidos, Buenos Aires, 2000.
- Flores, Fernando. "Creando Organizaciones para el futuro." Dolmen ediciones, 1994.
- Guber, Roxana. "La etnografía: método, campo y reflexividad." Siglo XXI, 2001.
- Lapassade, George. "El analizador y el analista" Colección hombre y sociedad.
- Schlemenson, Aldo. "Análisis organizacional y empresa unipersonal." Paidos, Buenos Aires, 1993.
- Schvarstein, L. "Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes" Paidos, Buenos Aires, 1995.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. "Introducción a los métodos cualitativos" Paidos, Barcelona.
- Ulrich, Dave. "Recursos Humanos Champions". Garnica, Buenos Aires, 2006.