

72461



Universidad Nacional de Río Cuarto

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

## TRABAJO FINAL INTEGRADOR

“ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA EL RECLUTAMIENTO,  
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE  
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO”

MARASCHIN, C. O.  
Análisis y Propuesta

2011

72461

72461

Director: Lic. Daniel LASHERAS

Alumno: Carlos Oscar MARASCHIN

Año 2011

10457

72461

NFN:
Clasif: T.800

## Índice

1. Introducción	03
2. Objetivos generales y específicos	06
3. Metodología	08
4. Desarrollo Teórico	09
4.1. Marco Legal	09
4.2. Concursos no docentes realizados en el último año	15
4.3. Entrevistas	18
4.4. Diseño, descripción, análisis de cargos	22
4.4.1. Diseño del cargo	22
4.4.2. Descripción de cargo	26
4.4.3. Análisis de cargos	27
4.4.4 Propuestas	32
4.5 Reclutamiento, selección e inducción	37
4.5.1 Reclutamiento	37
4.5.2 Selección	47
4.5.3 Asesoramiento a jurados	58
4.5.4 Inducción	59
5. Propuesta de nuevas misiones y funciones	62
6. Consideraciones finales	64
7. Bibliografía	66

## INTRODUCCIÓN

Para comenzar con el desarrollo de este trabajo resulta pertinente definir en qué consiste la administración de los recursos humanos.

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de compañía”<sup>1</sup>

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas."<sup>2</sup>

El Estatuto Universitario de la Universidad Nacional de Río Cuarto Título I Capítulo I: Fines, establece entre sus finalidades más sustantivas “el promover el ejercicio de una ciudadanía crítica, con conciencia social y responsabilidad ética fundada en valores de solidaridad, pluralismo, autonomía intelectual” por ello se considera que el propósito de la administración de los recursos humanos es también ayudar a mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los recursos humanos son un factor fundamental para lograr el éxito de la organización, es por ello que mejorar u optimizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal no docente de la Universidad son esenciales y determinantes para alcanzar los objetivos de la misma.

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, “Administración de Recursos Humanos”, (2004)

<sup>2</sup> Stephen Robbins y Mary Coulter, “Administración”, (2005)

La dirección estratégica en la administración de los recursos humanos no docentes de la Universidad Nacional de Río Cuarto debe estar orientada a ayudar a los empleados a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo elevada satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a alcanzar tanto los logros institucionales como individuales. Es importante destacar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

“La empresa solo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas”<sup>3</sup>

La admisión de los recursos humanos constituye una de las primeras funciones, para Chiavenato (2.000) significa escoger entre los candidatos reclutados, los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p. 39), ello consiste en buscar y escoger los mejores candidatos para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto. Esta función tiene como misión obtener el mejor empleado posible para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para cubrir el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la institución.

En la Universidad Nacional de Río Cuarto de acuerdo a lo establecido en las Resoluciones del Consejo Superior U.N.R.C. Nros. 264/90 Y 148/08, la Dirección de Recursos Humanos publica los llamados a concursos no docentes en los transparentes y realiza la recepción de los curriculums de los postulantes para la cobertura de las vacantes, se considera que la misma debería tener una participación principal en los procesos de admisión, incorporando en sus misiones y funciones el reclutamiento, la selección y la inducción como así también el asesoramiento a las áreas y personal interviniente, permitiendo de esta manera

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición (2.000)

mejorar los distintos procedimientos relacionados con la incorporación de los recursos humanos no docentes.

## **OBJETIVOS GENERALES**

1. Analizar el reclutamiento, selección e inducción del personal No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
2. Realizar propuestas de mejoramiento de los procesos determinados precedentemente.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Observar la normativa y la modalidad que se lleva a cabo en relación a los aspectos de incorporación de personal No Docente en la Universidad Nacional de Río Cuarto en los distintos agrupamientos.
2. Obtener información a través de entrevistas al personal de planta de la Universidad que tiene o guarda algún tipo de relación con el ingreso del personal no docente.
3. Realizar un análisis bibliográfico sobre los procesos necesarios para el reclutamiento, selección e inducción de personal, con el fin de poder generar propuestas de mejoras en estos procedimientos.
4. Se propone asesorar a las distintas dependencias en la elaboración de los perfiles de los puestos de trabajo no docentes y técnicamente a los miembros de los jurados de concursos no docentes en lo relacionado a los procedimientos y normas legales aplicables e Informar al personal no docente y/o postulantes en todo lo relacionado a los llamados a concursos.
5. Generar una propuesta para que desde la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Río Cuarto se coordine en forma integral el ingreso del personal no docente, a través de un programa interdisciplinario y permanente con el fin de coordinar la ejecución de los procesos de reclutamiento,

selección e inducción del personal no docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

## **METODOLOGIA**

En el presente trabajo se pretende analizar el proceso de incorporación de personal no docente en la Universidad, realizando, también un análisis bibliográfico, a través de varios autores que tratan sobre el tema, lo cual permitirá efectuar propuestas tendientes a mejorar los procedimientos de admisión de los recursos humanos no docentes en la Universidad Nacional de Río Cuarto.

El desarrollo del mismo, se lo realiza a través del tratamiento de los siguientes puntos:

1. Analizar las normas que reglamentan la incorporación del personal no docente a la Universidad
2. Obtención de información y datos sobre los concursos no docentes que se realizaron durante el presente año.
3. Realizar entrevistas a personas que revistan en la planta de Universidad en distintos cargos, que tengan o guarde alguna relación con el ingreso del personal no docente.
4. Realizar un análisis bibliográfico, a través de varios autores sobre la temática del reclutamiento, selección e inducción de personal.
5. Generar propuestas de asesoramiento a las distintas dependencias de la Universidad y a los jurados intervinientes en los concursos no docentes.
- 6 Proponer la incorporación de nuevas misiones y funciones en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad con el objeto de coordinar los procesos de incorporación del personal no docente a la Universidad Nacional de Río Cuarto

## MARCO LEGAL

El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 366/06 homologa el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, en su Art. 21° establece las condiciones para el ingreso y egreso y en los Art. 24° al 46° fija las pautas generales de los procedimientos de selección del personal No Docente

La Resolución del Consejo Superior N° 017/08 convalida lo actuado por la paritaria local para el sector No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, manteniendo en forma transitoria lo establecido en las Resoluciones del Consejo Superior 264/90 y 148/00 que regla las pautas generales de los procedimientos de selección de personal para la cobertura de vacantes en los distintos agrupamientos que componen el escalafón No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, en ellos se establece que:

El ingreso del personal No Docente a la planta permanente de la Universidad Nacional de Río Cuarto en cualquier agrupamiento, tramo o categoría del escalafón se realiza por concurso.

Los concursos son de tres tipos internos, generales y abiertos, de antecedentes y oposición según el tramo a concursar:

a) Concursos Internos: están circunscriptos a cada área y en ellos pueden participar todo el personal no docente de la planta permanente de cada área que reviste en un cargo igual o inferior al que se concursa, con esta finalidad se definieron áreas a nivel interno de la universidad.

b) Concursos Generales: están circunscriptos al ámbito de toda la universidad y en ellos pueden participar todo el personal no docente que pertenezca a la planta permanente al momento de la convocatoria del concurso y que reviste en un cargo igual o inferior al que se concursa.

c) Concursos Abiertos: Son públicos, de antecedentes y oposición para todos los tramos del escalafón y en todos los casos.

Las pruebas de oposición en los tres tipos de concurso podrán ser teóricos y/o prácticos según lo determine el jurado, los que se realizarán sobre aspectos teóricos deben ser escritos, idénticos y tomados en la misma fecha y hora para todos los aspirantes al concurso, mientras que cuando sean sobre aspectos prácticos las pruebas de oposición podrán ser o no escritas.

Las pruebas de oposición tendrán como marco de referencia, condicionado y graduado a la naturaleza y especialidad del cargo a cubrir los siguientes tópicos generales:

- a) Conocimientos inherentes a las funciones y cargos concursados.
- b) Demostración de aptitudes en resolución de problemas o situaciones vinculadas con los temas que se relacionan a las funciones, cargo y especialidad.
- c) Demostración de ejecución de actividades.

Los aspirantes a un concurso formalizarán su inscripción al mismo, mediante la presentación de una solicitud de inscripción acompañada de un Curriculum Vitae, documentación que acrediten los antecedentes y cualquier otro requisito que se hubiere establecido en el llamado a concurso.

Durante los cinco días hábiles posteriores al cierre de la inscripción los aspirantes y los miembros de la comunidad universitaria de esta universidad tendrán derecho a objetar, ante la autoridad que formuló el llamado, a los postulantes inscriptos, debiendo la objeción estar explícitamente fundada y acompañada de las pruebas pertinentes con el fin de eliminar toda discriminación ideológica o política, de creencia, sociales y culturales, una vez formulada la misma, la autoridad competente dentro de las cuarenta y ocho horas notificará al aspirante involucrado, quien tendrá un plazo de tres días hábiles para formular el pertinente descargo por escrito, la autoridad competente tendrá un plazo de cinco días hábiles para dictar la resolución pertinente y notificar a las partes, quienes podrán apelar la misma dentro de los tres días hábiles ante el Consejo Superior de la Universidad, el cual resolverá en última instancia, cerrando la vía administrativa en la universidad.

El llamado a concurso será dispuesto por el rector y deberá difundirse a través de medios masivos de comunicación, también se hará mediante la publicación del llamado a concurso en murales o transparentes de las secretarías, facultades y la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, por lo menos durante los cinco días hábiles anteriores a la apertura de la inscripción.

El desarrollo y evaluación de los concursos estará a cargo de un jurado designado por el rector, el que estará constituido por tres miembros titulares y tres miembros suplentes que reemplazarán a los titulares cuando corresponda.

El jurado tendrá las siguientes funciones:

- a) Elegir a su presidente.
- b) Elaborar la prueba de oposición en base al temario general, que será la misma para todos los postulantes.
- c) El jurado deberá asistir en pleno al desarrollo de la prueba de oposición, así como a la evaluación de la misma.
- d) Elaborar el orden de méritos conforme al puntaje obtenido por cada postulante en la prueba de oposición y en la evaluación de antecedentes según el concurso de que se trate.
- e) Elevar al rector el expediente del concurso incluida el acta dictamen del mismo que contará como mínimo de los siguientes hechos: fechas y lugar de realización de la evaluación de antecedentes y prueba de oposición, cargo concursado, agrupamiento, categoría y unidad a que pertenece, nómina de los miembros del jurado, y nombre del veedor de la asociación gremial, nomina de los postulantes inscriptos, carácter del concurso, tipos de evaluación, detalle de la evaluación y resumen de los puntajes obtenidos por cada postulante por sus antecedentes y prueba de oposición, orden de mérito en el cual se mencionaran a los aspirantes que reúnan como mínimo el 50% del puntaje total.

De las conclusiones emitidas por el jurado en el acta dictamen, el Sr. Secretario General de la Universidad a través de la Dirección de Despacho, notificará y dará vistas a los interesados por un plazo de cinco días hábiles,

vencido el cual sin que se hubieran formulado objeciones, se girarán las actuaciones al Rector, para que expida el acto resolutorio de la designación.

El orden de mérito del concurso podrá ser recurrido solo por los aspirantes del concurso ante el jurado, el cual deberá expedirse dentro de los diez días hábiles, debiendo notificarse al interesado dentro de los tres días hábiles siguientes.

El aspirante podrá recurrir dicho pronunciamiento del jurado ante el Rector dentro de los tres días hábiles de notificado.

Una vez concluida la etapa de evaluación y encontrándose firme el acta dictamen el postulante designado deberá tomar posesión del cargo dentro de los quince días hábiles de la notificación del respectivo acto resolutorio, si así no lo hiciere la designación quedara sin efecto y será designado el concursante que siguiera en el orden de méritos.

Los concursos podrán ser declarados desiertos en caso de falta de aspirantes o de insuficiencia de méritos de los candidatos presentados.

La entidad gremial podrá designar un veedor que asistirá a las pruebas y deliberaciones del jurado y formulará las observaciones que considere pertinentes cuando considere que el concurso no se ajuste a lo reglamentado.

En los concursos internos, generales o abiertos de antecedentes y oposición el puntaje máximo será de cien puntos de los cuales sesenta puntos corresponderán a la prueba de oposición y cuarenta puntos a los antecedentes.

Los rubros que se tendrán en cuenta en la evaluación de los antecedentes y sus puntajes respectivos son los siguientes:

a) Calificación obtenida por el aspirante en esta Universidad Nacional u otras universidades nacionales o en la administración pública nacional en el último

periodo reglamentario de calificación. El puntaje máximo que podrá asignarse en este rubro es de 16 puntos de acuerdo a la siguiente relación:

Calificación	Puntaje		Calificación	Puntaje
10	16,00		5	8,00
9	14,40		4	6,40
8	12,80		3	4,80
7	11,20		2	3,20
6	9,60		1	1,60
<i>Se adicionará 0,016 puntos por centésimo de calificación</i>				

b) Antigüedad:

- Por año de servicio en la U.N.R.C. 0,40 puntos
- Por año de servicio en otras universidades nacionales 0,30 puntos
- Por año de servicio en la administración pública nacional, provincial o municipal 0,20 puntos

El puntaje máximo que podrá asignarse en este rubro será de 10 puntos

c) Estudios Cursados se evaluarán solo aquel de mayor jerarquía y de los terciarios y universitarios solo se tendrá en cuenta los que tengan relación con las funciones del cargo a concursar

- Primarios completos 0,80 puntos
- Ciclo básico y/o C.B.U. 1,90 puntos
- Secundario completo 2,60 puntos
- Terciarios no universitarios completo y carreras universitarias de hasta 3 años 3,00 puntos
- Carreras universitarias completas de 4 años o mas 4,50 puntos

d) Cursos de especialización:

Se tendrán en cuenta aquellos cursos realizados en esta Universidad Nacional y aquellos realizados en centros de reconocida jerarquía y tengan relación con las funciones del cargo concursado.

El puntaje máximo que podrá acumularse en este rubro es de 3 puntos

e) Trabajos, publicaciones, conferencias relacionadas al cargo.

El puntaje máximo será de 2 puntos.

f) Becas, menciones, distinciones, intervención en órganos de conducción universitaria, reconocimientos, intervención como jurado de concursos, concursos en que ha figurado entre los tres primeros en el orden de méritos.

El puntaje máximo será de 2 puntos.

g) Subrogancias o reemplazos por mas de noventa días en cargos de similar categoría y funciones del concursado.

El puntaje máximo 2,5 puntos.

El puntaje total de la evaluación de antecedentes se obtendrá sumando los puntos de los rubros mencionados anteriormente y conjuntamente con el puntaje obtenido en la prueba de oposición hacen al total alcanzado por cada postulante.

## CONCURSOS NO DOCENTES REALIZADOS EN EL ÚLTIMO AÑO

El régimen de concursos para la cobertura de vacantes no docentes de las Universidades Nacionales previsto por el Decreto PEN N° 366/06, el cual homologa el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente, el que a su vez, en la Universidad Nacional de Río Cuarto se encuentra reglamentado por las Resoluciones del Consejo Superior Nros. 264/90, 148/00 y 017/08 y sus modificatorias, establece en su Artículo 41 que el orden de merito surgido de los concursos abiertos (externos) tienen vigencia por un periodo de hasta un año, desde la fecha de dictamen del jurado respectivo.

Asimismo la Comisión Paritaria a nivel local para el Sector No Docente acordó la instrumentación de un concurso anual para la conformación de un Orden de Merito, con validez obligatoria para la cobertura de vacantes en el nivel inicial en los Agrupamientos: (A) Administrativos y (MPSG) Mantenimiento, Producción y Servicios Generales (Excepto choferes) de la Planta de Personal No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Con la utilización de este nuevo procedimiento se persigue un beneficio a la gestión que posibilite mayor celeridad y economía en la cobertura de vacantes para los niveles iniciales.

Durante el transcurso de presente año se llevaron acabo los dos primeros concursos abiertos (externos), con esta modalidad, para conformar un orden de merito para cubrir las vacantes iniciales en los agrupamientos mencionados, el mismo se realizó a través de las Resoluciones Rectorales N° 989/10 para el nivel inicial del Agrupamiento Administrativo y N° 1047/10 para el Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales (excepto choferes).

A la fecha fueron cubiertos mediante este nuevo procedimiento veintidós (22) cargos iniciales, en el Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales (MPSG) en distintas dependencias de la Universidad, de los cuales dos candidatos revistaban como personal contratado (transitorio) en cargos no docentes y el resto no tenían relación laboral con a la institución.

Con relación a los cargos iniciales vacantes en el Agrupamiento Administrativos (A), al día de la fecha no se produjo ninguna cobertura de estos cargos debido a distintos recursos interpuestos contra el desarrollo del mismo, el mismo se encuentra en estado de resolución de los mencionados recursos.

El resto de los concursos realizados en este periodo fueron convocados con la modalidad anterior a la mencionada, esto es cuando se produce una vacante en un área determinada, se procede al llamado a concurso para cubrir ese único cargo o puesto laboral, durante el presente año se produjo el llamado a concurso de los cargos no docente que se detallan a continuación:

AGRUPA- MIETO	CATE- GORIA	RESOLUCIÓN N°	DEPENDENCIA	TIPO Int/Ext
TP	4	006/11	Secretaría General	I
TP	7	010/11	Secretaría General	I
MPSG	6	077/11	Secretaría de Bienestar	I
A	4	084/11	Secretaría Académica	I
A	6	090/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
AS	3	149/11	Secretaría de Bienestar	I
AS	3	150/11	Secretaría de Bienestar	I
MPSG	5	178/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
MPSG	4	179/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
MPSG	6	180/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
MPSG	6	181/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
MPSG	5	182/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
A	7	200/11	Facultad de Ciencias Humanas	I
TP	4	202/11	Secretaría General	E
MPSG	3	203/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I
MPSG	7	221/11	Facultad de Ciencias Humanas	I
TP	7	222/11	Facultad de Ciencias Humanas	I
TP	4	235/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
TP	6	279/11	Facultad de Ciencias Exactas F. Q. y N.	I
AS	3	280/11	Secretaría de Bienestar	I
TP	4	281/11	Secretaría de Bienestar	I
MPSG	5	282/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
MPSG	6	283/11	Secretaría de Bienestar	I
A	6	284/11	Secretaría de Posgrado	I

TP	6	286/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
A	3	294/11	Facultad de Ciencias Exactas F Q. y N.	I
MPSG	6	308/11	Secretaría General	I
TP	4	309/11	Secretaría Académica	I
TP	3	310/11	Secretaría General	I
TP	5	311/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
TP	4	312/11	Facultad de Agronomía y Veterinaria	I
MPSG	6	474/11	Secretaría de Coord. Técnica y Serv.	I

(A) Administrativo

(MPSG) Mantenimiento, Producción y Servicios Generales

(TP) Técnico Profesional

(AS) Académico-Asistencial relacionado con la salud

## ENTREVISTAS

“La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, donde una persona se dirige a otra y da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico , es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.(Acevedo Ibañez, 1998, p:11)

De acuerdo a lo plateado en el proyecto de este trabajo se realizaron entrevistas a efectos de obtener información y puntos de vista sobre el reclutamiento, selección e inducción del personal No Docente en la Universidad Nacional de Río Cuarto, se decidió entrevistar a personas que revistan en cargos que tienen o guardan relación con el ingreso de personal No Docente a la Universidad Nacional de Río Cuarto en total se realizaron siete entrevistas de acuerdo al siguiente detalle:

El Secretario General de la Universidad

El Director de Recursos Humanos de la Universidad

El Jefe de departamento Documentación y Legajos.

La Coordinadora No Docente de la Facultad de Ciencias Humanas

Un integrante del gremio No Docente (ATURC)

Un Agente No Docente que participó recientemente en un concurso general

Un Agente No Docente que participó recientemente en un concurso abierto

A todos los entrevistados se los consultó sobre la posibilidad de acceder a la entrevista exponiendo en cada caso el propósito y el alcance del presente trabajo, cabe destacar que todos accedieron a ser entrevistados, en el caso de los trabajadores no docentes que participaron recientemente en concursos se acordó, por pedido de ellos, mantener en reserva el nombre de los mismos, se accedió a esta solicitud en virtud de que se consideró que de esta manera la información obtenida sería más significativa, se coordinó con cada uno de los entrevistados el momento de llevar a cabo la misma, todas se realizaron en sus respectivos lugares de trabajo.

“La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir.” (Acevedo Ibañez, 1998, p:26)

El objetivo de las entrevistas fue de adquirir (recoger hechos) información general (entrevista no estructurada) por lo que no se elaboró una serie de preguntas cerradas, sino que se trató el tema en forma abierta lo cual permitió que los entrevistados expusieran sobre el tema y sobre los puntos de vista que consideraran apropiados.

Se solicitó la opinión de cada uno de ellos sobre el objetivo general y los específicos planteados en el presente trabajo; sobre quien o quienes deberían realizar estas tareas; sobre la viabilidad del mismo; y sobre otros aspectos que a su consideración se deberían incluir.

#### Síntesis de las entrevistas:

El día 19 de setiembre de 2011 se realizó la entrevista al Sr. Secretario General de la Universidad, opinó que sería una herramienta valiosa para la Universidad poder desarrollar e implementar un programa o plan de incorporación de personal no docente, consideró importante que se trabaje en forma conjunta entre el área que solicita cubrir el puesto y área encargada del programa a efectos de coordinar las especificaciones y requisitos necesarios para cubrir el cargo como así también el asesoramiento a los jurados que llevaran a cabo el concurso, por otro lado, entiende que, si bien, está de acuerdo en que sea la Dirección de Recursos Humanos quien desarrolle estas tareas, las mismas deberían coordinarse con, la recientemente creada, Secretaria de Trabajo<sup>4</sup>, con el fin de poder obtener el mejor candidato posible para ocupar los puestos no docentes en la Institución y evitar o minimizar los posibles conflictos que puedan generarse en los procesos de selección.

---

<sup>4</sup>La Secretaria de Trabajo se creó por Resolución Rectoral N° 096/2011

La entrevista con el Director de Recursos Humanos se llevo a cabo el día 21 de setiembre de 2011 y expuso que considera este proyecto de selección de personal no docente como un muy buen aporte a los procesos de cobertura de vacantes tanto para los concursos internos como para los externos, dado que el mismo comienza a funcionar desde que se origina el pedido de la cobertura del cargo hasta que el personal se encuentra realizando las tareas previstas en el concurso, considera que la implementación de mismo es viable, aunque puede demorarse en el tiempo dado que necesita la aprobación del mismo por parte de los órganos superiores de la Universidad, también entiende que el mismo debería encuadrarse dentro de un proceso de reestructuración del área donde se ordenen y actualicen las misiones y funciones de la Dirección de Recursos Humanos.

El Jefe del Departamento Documentación dependiente de la Dirección de Recursos Humanos. fue entrevistado el día 21 de setiembre de 2.011, el mismo expresó que sería conveniente para la institución poder implementar un proyecto de estas características y que aparte de realizar todas las tareas previstas tendría que trabajar en forma conjunta con las autoridades para adecuar, de la mejor manera viable, las resoluciones vigentes que reglan las pautas generales de los procedimientos de selección de personal para la cobertura de vacantes en los distintos agrupamientos que componen el escalafón No Docente de la Universidad a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo para el sector.

En la entrevista realizada el día 22 de setiembre de 2.011 La Coordinadora No Docente de la Facultad de Ciencias Humanas consideró que sería muy útil para su unidad académica y para las demás áreas el poder contar con un plan o programa que preste apoyo y asistencia técnica a los distintos procesos que se desarrollan para la cobertura de cargos no docentes, con ello se facilitarían las tareas inherente al mismo asimismo considera que el personal de la Dirección de Recursos Humanos es quien tendría que llevar a cabo las tareas propuestas en el proyecto.

La persona entrevistada el día 26 de setiembre de 2.011, es integrante de la Comisión Directiva del gremio No Docente "Asociación de Trabajadores de la Universidad de Río Cuarto" (ATURC) la cual manifestó, que a su entender, el

proyecto de generar un programa que coordine los procesos de incorporación de personal a la universidad sería beneficioso no solo para la Institución sino también para su personal. Considera que Dirección de Recursos Humanos de la Universidad es el área adecuada para desarrollar estas actividades de incorporación y también considera que el asesoramiento que se presta a los miembros de los jurados se podría hacerse extensivo a los veedores gremiales que presencian las actividades que se desarrollan en la selección de recursos humanos.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores que participaron, recientemente, en concursos para la cobertura de cargos no docentes también se les solicitó su opinión sobre los desarrollos de los mismos, las mismas se realizaron el día 23 de setiembre de 2011.

El agente no docente que participó en el concurso general (interno) considera que sería positivo la implementación de un plan o programa integral de selección de personal y que el mismo sea coordinado desde la Dirección de Recursos Humanos, con respecto al desarrollo de concurso en el cual participó cree que lo dispuesto en la resolución del llamado como temario específico era muy amplio y abarcaba infinitos temas, en la entrevista se sintió muy cómodo y le permitieron expresarse sin problemas sobre las cuestiones planteadas.

La persona que participó en el concurso abierto expresó que no tiene mucho conocimiento sobre como funciona el sistema actual de ingreso de personal, pero desde su punto de vista estima que sería bueno que las tareas se realizan dentro un plan o programa integral de selección de personal, su impresión del desarrollo de concurso en el cual participó fue buena, dado que permite que cualquier persona (sin contactos) pueda acceder a un trabajo en la Universidad, expresó que el examen es muy duro, no difícil y se ajustó a lo que se expresaba en el llamado y no se realizó ningún tipo de entrevista laboral.

## DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### Diseño del cargo

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. (Chiavenato, 2000, p:275).

Para Chiavenato, (2000) diseñar un cargo implica:

- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Determinar como debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

### Modelos de diseño de los cargos

Entre de todos los modelos de diseños de cargos podemos distinguir tres modelos básicos de diseño:

#### El modelo clásico o tradicional de diseño de los cargos

Desarrollado por Frederick Winslow Taylor, su obra principal fue "Principios y métodos de gestión científica" (1911), por lo que es considerado el padre de la administración científica, esta teoría administrativa destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de

vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

La administración científica tendía a proyectar lo siguiente:

- Encontrar la mejor manera para que las personas se movieran, se localizaran y se enfrentaran físicamente con una tarea.
- Dividir los cargos en tareas repetitivas y de fácil asimilación.
- Arreglar los instrumentos y los equipos de manera que minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- Construir el ambiente de la fábrica de manera que el ruido, la ventilación y otras condiciones de apoyo no reduzcan la eficiencia.
- Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, que reduzcan las acciones innecesarias.
- Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionados con la tarea ejecutada.

La idea que subyace en este enfoque clásico es clara, el trabajador y su cargo son tratados como máquinas, se desarrolla el concepto de la línea de montaje, cada ocupante se relaciona exclusivamente con su superior, la programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del superior.

El empleado, dentro de este modelo, no está particularmente interesado ni es capaz de ejercer autodirección y autocontrol sólo se espera que él se interese por lo que hace en la medida en que tiene una remuneración que debe estar de acuerdo con su desempeño.

Los beneficios que se esperaban inicialmente con la racionalización del trabajo no han llegado a realizarse por completo.

### Modelo humanista de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanista de la administración surgió en Estados Unidos en la década del de los años treinta uno de los principales autores fue George Elton Mayo, desarrollada como resultado de la experiencia de Hawthorne, donde llevo a cabo un experimento en la Western Electric Company que tenia como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la

producción, en 1.933 publicó el libro “Los Problemas Sociales de una Civilización Industrial” este fue básicamente un movimiento de reacción y oposición al modelo clásico de administración. El modelo humanista tiende a centrarse más en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña, la persona que ocupa el cargo recibe atención y consideración en lo que se refiere a sus necesidades, y no es tratado como máquina.

Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas que se realizan, lo cual permite satisfacer necesidades individuales y de aumentar su moral, también permite el desarrollo de relaciones entre colegas facilitando oportunidades de desarrollo individual. Se debe lograr organizar un grupo de trabajo cohesionado y de apoyo, promoviendo una relación amigable y cooperativa.

#### Modelo Situacional o Contingencial

Este modelo o teoría afirma que “nada es absoluto”, que no existe la “mejor” forma para administrar el trabajo, dado que todas las organizaciones son diferentes, varían en tamaño, fines, metas, etc. y enfrentan situaciones distintas cada día, por lo cual es difícil encontrar estrategias, reglas o acciones universales aplicables a todas las situaciones.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch son considerados los padres de la teoría situacional no sólo por sus diversas obras: “ Organización y Entorno: Dirección de Diferenciación e Integración” (1967), “Organizaciones de Desarrollo: Diagnóstico y Acción” (1969) y “Estudios en Diseño de Organización” (1970); sino por los resultados de sus investigaciones realizadas en 1972, relacionadas a la confrontación organización-ambiente a diez empresas, llegando a la conclusión que no hay una sola manera de organizar, y que no existe una manera única y mejor de organizar, las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales, es por ello que se debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa y de autodirección y autocontrol de los empleados, asimismo ofreciendo oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales, generando también mecanismos que permitan la contribución de los individuos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

En este modelo el cargo es dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas del mismo y pone énfasis en la autodirección y el autocontrol, adaptándose a nuevos cambios y desafíos.

### Enriquecimiento del los cargos

Frederick Irving Herzberg, (1923 -2000) psicólogo y consultor norteamericano, reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral, publicó en 1968 su libro: "Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?" el sostiene que el enriquecimiento del cargo consiste en ampliar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. El enriquecimiento del cargo puede ser lateral (adición de responsabilidades en el mismo nivel) o vertical (adición de responsabilidades de nivel gradualmente más elevado).

"Cualquier esfuerzo que haga que el trabajo sea más gratificante o satisfactorio al agregar tareas más significativas al puesto de un empleado se llama enriquecimiento de puesto"<sup>5</sup>

Si bien el enriquecimiento del cargo produce efectos convenientes y positivos, también puede generar efectos colaterales inconvenientes.

"El enriquecimiento del cargo tiene más probabilidades de tener éxito en algunos puestos y situaciones de trabajo que en otras, no todos los empleados buscan que se les de más responsabilidades o retos que enfrentar, algunos prefieren puestos rutinarios" (George Bohlander – Scott Snell, 2008, p:156)

Lo que se espera del enriquecimiento del cargo no es sólo el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados, sino también un aumento de productividad y una reducción de la rotación y el ausentismo.

"Hay muchos factores implícitos en el tema, pero el principal es que si la organización no está lo suficientemente concientizada para poner en marcha un programa sincero y auténtico de enriquecimiento de cargos, es probable que no se obtengan los resultados esperados." (Chiavenato, 2000, p: 271)

---

<sup>5</sup> George Bohlander – Scott Snell, Administración de Recursos Humanos. (2008)



## Calidad de vida en el trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone como uno de sus objetivos estratégicos: Promover y cumplir las normas y los principios de derechos fundamentales en el trabajo.

“El objetivo primordial de la OIT es promover oportunidades para que mujeres y hombres puedan obtener un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana”<sup>6</sup>

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la organización mediante sus experiencias en ella, ello afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar, o aceptar los cambios.

“La Calidad de Vida en el Trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.” (Chiavenato, 2000:p:270).

Para lograr una buena calidad de vida en el trabajo se necesita del aporte y compromiso de los individuos y empresarios para el logro de los objetivos propuestos.

## Descripción de cargos

Es el procedimiento mediante el cual se exponen las tareas y facultades que conforman un cargo específico dentro de la organización; en el cual se mencionan en forma detallada las tareas del mismo especificando que hace, cuando lo hace y por que lo hace.

---

<sup>6</sup> Juan Somavia, Director General de OIT

“Uno de los beneficios importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos es que es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal” (Martha Alles, 2006, p: 115)

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos, los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Chiavenato, 2000:p:274).

En la descripción de un cargo se reúne todas las actividades realizadas por la persona que lo ocupa, es decir, los aspectos intrínsecos del mismo.

### **Análisis de cargos**

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

“El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: a) El contenido de un puesto (Tareas a realizar) b) Los requerimientos específicos c) El contexto en que las tareas son realizadas d) Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”. (Martha Alles, 2006, p: 114)

“La descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada” (Chiavenato, 2000, p: 277)

La descripción de cargos y análisis de cargos están diferenciados entre sí aunque los procesos de obtención de datos y la finalidad de los mismos guardan estrecha relación.

### **Estructura del análisis de cargos**

“El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en que condiciones debe desempeñarse el cargo”. (Chiavenato, 2000, p: 279)

Chiavenato sostiene que por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- a) Requisitos intelectuales
- b) Requisitos físicos
- c) Responsabilidades implícitas
- d) Condiciones de trabajo

Cada una de éstas áreas se compone de varios factores, los cuales facilitan la realización objetiva del análisis.

#### Requisitos Intelectuales

Son los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada, Chiavenato menciona entre ellos los siguientes:

- Instrucción
- Experiencia
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

(Martha Alles, 2006, p: 66) plantea dentro de las competencias intelectuales las siguientes:

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización



### Requisitos físicos

Son los relacionados con la constitución física y anatómica del ocupante, los cuales le permitan realizar al ocupante los esfuerzos físicos y mentales necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas inherentes al cargo.

### Responsabilidades implícitas

Es la responsabilidad que implica que el ocupante del cargo debe observar más allá de las tareas normales de su trabajo y de su entorno, guarda relación con el uso responsable de herramientas, equipos y materiales, con la confidencialidad de información, con el patrimonio de la empresa, etc.

### Condiciones de trabajo

Son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus adyacencias, los riesgos a que está expuesto el ocupante y la adaptación al mismo.

“En las oficinas ubicadas en las locaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier otra situación no favorable para el trabajador. Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto. (Martha Alles, 2006, p: 122)

### Métodos de descripción y análisis de cargos

“Analizar puestos, para luego confeccionar su descripción, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos y el contexto en que las tareas son efectuadas” (Martha Alles, 2006, p: 140)

“Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son: Observación directa; Cuestionario; Entrevista directa; Método mixto”. (Chiavenato, , 2000, p: 285)

“Cuando una empresa prepara *job descriptions* al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el cargo?” (Martha Alles, 2006, p: 127)

#### Método de observación directa

“Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más antiguo como por su eficiencia” (Chiavenato, 2000, p: 286)

El mismo se realiza por medio de la observación directa de quien esta ocupando el cargo y desarrollando las actividades inherentes al mismo, se registra de la forma más clara y detallada posible los puntos importantes de la observación, los cuales son analizados luego con el ocupante y/o supervisor.

#### Método del cuestionario

El análisis se efectúa, solicitando al personal (Generalmente los ejecutantes de cargo que se analiza) que llenen un cuestionario de análisis de cargo, exponiendo, todas las indicaciones posibles sobre el cargo. (Chiavenato, , 2000, p: 287)

El ocupante del cargo deberá responder, por escrito, preguntas relacionadas con su contenido y sus características, registrándose todas las indicaciones y sugerencias realizadas.

#### Método de la entrevista

“La herramienta más eficaz para la obtención de información es la *entrevista*, en tanto que se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en



la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información". (Acevedo Ibañez, 1998, p:08)

"El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe directo". (Chiavenato, , 2000, p: 289)

Es el método más flexible, si la entrevista está bien estructurada puede obtenerse información muy importante sobre los aspectos del cargo, su naturaleza y las tareas obligaciones y responsabilidades que corresponden al mismo.

#### Método mixto

Este método es la combinación de dos o más métodos lo que asegura obtener el mayor provecho posible y minimizar las fallas que pudieran surgir de aplicar un solo método, Chiavenato cita las siguientes combinaciones:

- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor

La aplicación de los resultados del análisis de cargos permite:

Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal

Elaborar de la mejor manera los anuncios e identificar donde reclutar el personal

### **Propuesta para el diseño, descripción y análisis de cargos**

El llamado a concurso No Docente en la Universidad Nacional de Río Cuarto se realiza a través de Resolución Rectoral y por pedido expreso del área donde se produce la vacante a cubrir, para ello se necesita que esa dependencia determine las especificaciones y requisitos necesarios para poder cubrir el cargo.

Es en este punto donde se considera que debe tomar intervención la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad a efectos de colaborar y asesorar sobre la normativa vigente y con el diseño, análisis y descripción del puesto que se pretende cubrir permitiendo de esta manera plantear la búsqueda de una persona que pueda satisfacer, de la mejor manera posible, las necesidades del sector, para ello se propone que se realice antes efectuar el pedido de la cobertura de la vacante una reunión o encuentro entre el área solicitante y el personal de la Dirección de Recursos humanos a efectos de realizar el análisis y descripción de cargo no docente para detectar las necesidades que deben ser cubiertas, identificando de esta manera:

- De quien depende el cargo.
- Las características del cargo
- La naturaleza del cargo
- Las responsabilidades exigidas para el cargo.
- Las relaciones con otros cargos.
- Las funciones principales del cargo.
- Los conocimientos que requiere
- La experiencia y/o entrenamiento necesarios
- Los requerimientos físicos e intelectuales.
- Las condiciones ambientales
- Los riesgos a que esta expuesto

Un posible modelo para trabajar en el diseño, descripción y el análisis de cargos no docentes en la Universidad es el siguiente:

1) Identificación del cargo:

Nombre del cargo:

Departamento

Dependencia Directa

2) Identificación de quien responde el cuestionario

Nombre:

Categoría y Agrupamiento:

Antigüedad en la Universidad:

3) Resumen del cargo

(Resume en forma general las funciones principales del cargo)

4) Descripción:

(Indicar: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?)

5) Requerimientos físicos

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

<input type="checkbox"/>	Caminar
<input type="checkbox"/>	Estar de pie
<input type="checkbox"/>	Darse vuelta frecuentemente
<input type="checkbox"/>	Agacharse
<input type="checkbox"/>	Arrodillarse o encucillarse
<input type="checkbox"/>	Tenderse
<input type="checkbox"/>	Destreza de pies y piernas
<input type="checkbox"/>	Trabajar rápidamente
<input type="checkbox"/>	Atención auditiva
<input type="checkbox"/>	Distinción de colores o formas
<input type="checkbox"/>	Sentido del olfato
<input type="checkbox"/>	Transportar cargas
<input type="checkbox"/>	Levantar cargas
<input type="checkbox"/>	Operar archivos manuales
<input type="checkbox"/>	Manejar palancas o pedales
<input type="checkbox"/>	Otros

En caso de otros especificar:

6) Requerimientos intelectuales:

Indicar sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

	Planear
	Controlar
	Organizar
	Dirigir
	Analizar
	Calcular
	Deducir
	Concentración
	Coordinar
	Tomar decisiones
	Trabajar en equipo
	Otros

En caso de otros especificar:

7) Condiciones ambientales

Trabaja en	Ocasional	Permanente
Oficina		
Laboratorio		
Taller		
Intemperie		

8) Riesgos:

De enfermedad profesional NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_  
 De accidente de trabajo NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

Identificar posibles riesgos

9) Conocimiento que requiere el cargo:

Conocimientos especiales necesarios:

- \_\_\_\_\_ Idiomas, Cuáles? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Estudios, Cuáles? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Administración y Finanzas
- \_\_\_\_\_ Técnicos
- \_\_\_\_\_ Maestranza
- \_\_\_\_\_ Computación
- \_\_\_\_\_ Documentación y Archivo
- \_\_\_\_\_ Otros

En caso de otros especificar:

10) Experiencia y entrenamiento

Experiencia previa necesaria:

<input type="checkbox"/>	NO se requiere experiencia
<input type="checkbox"/>	SI se requiere experiencia

Especificar en que cargos y/o campos

Entrenamiento

<input type="checkbox"/>	NO se requiere entrenamiento
<input type="checkbox"/>	SI se requiere entrenamiento

Especificar que tipo y características

11) Supervisión y relaciones

Tipos de Instrucciones necesarias:

<input type="checkbox"/>	Instrucciones específicas
<input type="checkbox"/>	Instrucciones generales
<input type="checkbox"/>	Información de políticas de la empresa

En caso de otros tipos de instrucciones especificar:

Tipos de controles necesarios:

<input type="checkbox"/>	Verificación de resultados
<input type="checkbox"/>	Verificación de procedimientos
<input type="checkbox"/>	Verificación de instrucciones

En caso de otros controles especificar:

Ejerce supervisión:

<input type="checkbox"/>	NO ejerce supervisión
<input type="checkbox"/>	SI ejerce supervisión

Cargos supervisados

Número de personas

Relaciones con otros cargos:

Cargos con los que se relaciona (que no supervisa)

Tipos de relaciones:

<input type="checkbox"/>	Asesora
<input type="checkbox"/>	Forma parte del equipo

	Colabora con tareas específicas
	Otros

En caso de otros tipos de relaciones especificar:

Características del cargo:

	Trabajo individual
	Trabajo en equipo
	Supervisión o mando
	Organización
	Otros

En caso de otras características del cargo especificar:

Naturaleza del cargo:

	Administrativo
	Técnico
	Maestría
	Servicios
	Otros

En caso de otros especificar:

12) Responsabilidades exigidas por el cargo  
(Por custodia de valores, equipos, bienes y/o información).

	Dinero u otros valores
	Registros contables
	Archivos, documentos o correspondencia
	Bienes o equipos
	Información confidencial
	Otros

En caso de otros especificar

Por seguridad: El cargo implica tomar precauciones por la seguridad propias o de otras personas.

	SI
	NO

¿Cuáles?

## RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

### Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2000, p: 173)

"el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades que la organización puede ofrecer a sus empleados" (George Bohlander – Scott Snell, 2008, p:142)

El reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir, se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, el reclutamiento consiste en atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

"El reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: Los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado" (Alles, 2006, p: 159)

### Fuentes de reclutamiento

"El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas *fuentes de*

*reclutamiento*, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Hay innumerables e interrelacionados fuente de de recursos humanos. (Chiavenato, 2000, p:174), algunas de las fuentes que menciona son: Escuelas y universidades, la propia empresa, otras empresas, otras fuentes, también menciona fuentes secundarias como: Agencias de reclutamiento, asociaciones, sindicatos, etc.

Como ya se expresó existen gran cantidad de fuentes de reclutamiento que permiten suministrar los recursos humanos necesarios para cubrir las vacantes originadas, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación y la selección de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar los candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización, con ello se persigue:

- Atraer personas con competencias adecuadas
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento

El mercado de recursos humanos debe analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, es conveniente realizar una investigación la cual debería ser interna y externa.

#### Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos que políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

#### Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientadas a segmentarlos para facilitar el análisis.

### Reclutamiento interno

“El reclutamiento se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa” (Chiavenato; 2000, p:184)

Al presentarse determinada vacante, la organización intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal) para ello es importante que exista una coordinación e integración del área que realiza el reclutamiento con las demás dependencias de la organización, e involucra varios sistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

La forma de cubrir las vacantes no docentes en la Universidad Nacional de Río Cuarto de manera interna es efectuar anuncios de vacantes y propiciar los concursos internos o generales para cubrirlos, con requisitos y procedimientos de participación.

### Ventajas del reclutamiento interno

Según Chiavenato estas son algunas de las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Generalmente el margen de error se reduce, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados (evaluación durante cierto periodo, concepto de sus jefes, Etc.

- Es más económico, dado que evita gastos para la organización como por ejemplo publicación en medios gráficos, costo administrativo de recepción de curriculums, etc.
- Es más rápido que el reclutamiento externo, generalmente se realiza con un número menor de candidatos, y evita la demora del proceso de admisión.
- Es una importante fuente de motivación para los empleados, dado que brinda la posibilidad de ascenso dentro de la organización
- Cuando se desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, se genera dentro del personal un estímulo para capacitarse y perfeccionarse.
- Es una forma de aprovechar las inversiones realizadas en capacitación y entrenamiento del personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal que reúne las condiciones para cubrir el cargo.

El reclutamiento interno también presenta algunas desventajas:

- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no logran esas oportunidades.
- Cuando se trata de jefes que no tienen potencial de desarrollo, éstos pueden tener cierta actitud negativa frente al desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence J. Peter denomina "Principio de Peter", publicado en 1.969, el cual afirma que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

Como corolario de este principio, Lawrence Peter deduce los dos siguientes:

- a) Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones.
- b) El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.

El reclutamiento interno se basa en que los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones de los cargos que se requiere cubrir.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, entre ellos podemos mencionar:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los concursos de selección en los que participó para su ingreso en la empresa o en otros cargos.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno (calificación obtenida por el aspirante).
- Resultados de los programas de capacitación y perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que se está por cubrir, con el objeto de comparar y evaluar la diferencia entre los dos.
- Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal previsto por la empresa para detectar la trayectoria más adecuada.

#### Reclutamiento externo.

"El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un *input* de recursos humanos" (Chiavenato; 2000, p:184)

El reclutamiento externo se realiza con candidatos que no pertenecen a la organización, cuando se presenta una vacante en la organización esta intenta cubrirla con personal de afuera, o sea los candidatos externos son atraídos por las técnicas de reclutamiento, las cuales inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

En la Universidad Nacional de Río Cuarto, solo se llega al reclutamiento externo, cuando no se registran inscriptos para el concurso interno o cuando después de haber efectuado el proceso de selección interna ninguno de los aspirantes logro reunir el puntaje necesario para acceder al cargo concursado y el mismo es declarado desierto.

Según chiavenato Una organización puede optar por el reclutamiento externo por distintas las razones entre las cuales menciona las siguientes:

- Considerar que dentro de los recursos humanos la organización no hay personas que reúnan las condiciones necesarios para desempeñarse en el cargo vacante.
- Renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, con personal que demuestre tener idoneidad igual o superior a la existente dentro de la organización.
- Incorporar nuevos recursos humanos que importen ideas nuevas y diferentes con el fin de obtener nuevos enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Capitalizar y aprovechar la inversión en capacitación y desarrollo de personal, efectuado por otras organizaciones o por los propios candidatos, evitando de esta

manera gastos de capacitación y desarrollo, usufructuando de inmediato la inversión realizada por otros.

Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

### Técnicas de reclutamiento

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes y determinantes a la hora al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo, casi siempre las técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto combinando unas con otras, generalmente cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se organiza dentro de un área específica y se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de los candidatos en menor tiempo y costo.

Los candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas: (Chiavenato; 2000, p:187)

- Consulta de archivos de candidatos

El área encargada del reclutamiento debe llevar un archivo de los candidatos que se presentaron de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, el sistema de archivo debe ser actualizado permanentemente para que la organización siempre tenga un número de candidatos con posibilidad de cubrir una vacante, este sistema es de bajo costo y permite información sobre los posibles candidatos en forma rápida.

- Anuncios en diarios, revistas y en la web.

Los anuncios en la prensa se consideran una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. La publicación en Internet es uno de los medios mas modernos y eficaces de reclutamiento.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, la organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos para cubrir las vacantes producidas en a empresa, dado que el candidato llega a través del empleado que lo recomendó, este se siente motivado ante la organización y también de alguna manera se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato, esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

- Carteles o anuncios en los accesos de la empresa

Es también un sistema de bajo costo, su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como: localización de la institución, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, etc., es un sistema que generalmente es utilizado para la cobertura de cargos de los niveles inferiores.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque, generalmente no presenta el rendimiento de los sistemas anteriores, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos, sirve más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

- Contactos con otras organizaciones

Este sistema busca generar de manera continua publicidad institucional enviando permanentemente material de comunicación a las distintas organizaciones como forma de programa de reclutamiento.

- Conferencias y charlas en otras instituciones

Este método tiene como fin promover la organización y crear una actitud favorable describiendo la misma, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.

- Reclutamiento en otras localidades

Cuando el mercado local de recursos humanos se encuentra explorado y resulta escaso, la organización puede optar por efectuar el reclutamiento en otras localidades o ciudades, para ello el área de reclutamiento puede decidir publicar anuncios en la prensa y/o en otros medios audiovisuales, también puede optar por instalarse por un breve periodo para realizare las entrevistas con los posibles candidatos.

- Agencias de reclutamiento

Con el reclutamiento a través de agencias especializadas en reclutamiento de personal la organización terceriza la búsqueda de recursos humanos si bien este sistema es uno de los más costosos, se compensa con el ahorro de tiempo y gastos dentro de la institución.

#### Redacción del anuncio

“Uno de los puntos importantes a tener en cuenta en el proceso de reclutamiento es la redacción del anuncio, el cual es el primer contacto con los posibles postulantes y “Por su presentación y contenido el mismo es un reflejo de la organización y representa la imagen que se desea proyectar o comunicar”, (Alles, 2006, p: 168).

Solo cuando se tiene la totalidad de la información sobre el o los cargos que se desean cubrir se debe proceder a redactar el anuncio, el cual debe reflejar de la mejor manera el análisis del cargo realizado. Todo anuncio debe:

- Llamar la atención de los destinatarios.
- Despertar el interés de quien lo lea.
- Atraer y motivar a presentar la solicitud.

Asimismo debe contener información correcta sobre:

- Descripción del puesto.
- Requisitos excluyentes.
- Perfil del puesto.
- Condiciones del contrato.
- Forma de contacto.

#### Recepción y entrevista preliminar de candidatos

“La entrevista preliminar es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados.” (Rodríguez Valencia; 2007; p:157

Este paso implica que después de la aplicación de la técnica escogida de reclutamiento, la organización recibe las correspondientes solicitudes de empleo y los curriculums de los postulantes, entrevistándolos de manera rápida y superficial, con el objeto de verificar si cumplen con los requisitos y calificaciones anunciadas (requerimientos del cargo).

## Selección

### Concepto de selección de personal

La selección de personal consiste en clasificar y escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Chiavenato (2.000) lo define como: “El proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”.

“La tarea de selección consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante” (Rodríguez Valencia; 2007; p:157)

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso que consiste en la incorporación de recursos humanos a la organización. El reclutamiento consiste en atraer candidatos potenciales para cubrir la o las vacantes producidas en la organización y la selección es una actividad de clasificación y decisión que consiste en escoger entre los candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante con el fin de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea satisfaciendo de esta manera las necesidades de la organización.

“La selección intenta solucionar dos problemas básicos: a) La adecuación del hombre al cargo; b) La eficiencia del hombre en el cargo. (Chiavenato; 2000, p: 201)

Los criterios utilizados en la selección deben fundamentarse en la información obtenida en el análisis y descripción del cargo a ocupar, el proceso de selección de personal es de comparación y decisión, en donde se tiene en cuenta

por un lado los requisitos del cargo y por otro las capacidades de los diferentes postulantes, en este punto es importante destacar que el o los seleccionadores deben tener plena conciencia de las decisiones que tomen, las cuales pueden afectar la vida futura de los candidatos y de la propia organización.

### Técnicas de selección

Las técnicas utilizadas para la selección de recursos humanos son muy variadas, Chiavenato (2000) propone dentro de las técnicas de selección las siguientes: Entrevista, Pruebas y test de conocimientos y capacidades, Tests psicométricos, Tests de personalidad y Técnicas de simulación.

“El proceso de selección consta de una serie de etapas que los candidatos deben superar. Dichas etapas varían de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal” (Rodríguez Valencia; 2007; p:155

En cada proceso de selección se debe elegir las que mejor se ajusten para cada caso en particular, de modo de obtener de forma ágil y confiable el candidato mas apropiados para ocupar el cargo vacante, no obstante ello en la Universidad Nacional de Río Cuarto se debería tratar de homologar la utilización de un grupo de ellas, con el objeto de mantener un criterio común en el desarrollo de los concursos para cubrir los cargos no docentes, facilitando de esta manera el trabajo de los distintos jurados convocados para tal fin, a continuación se describirán las técnicas, que se consideran, mejor se adaptan a lo expresado anteriormente.

### Entrevista de selección

“En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a empleo” (Chiavenato; 2000, p:215)

“la entrevista de empleo es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información” (Mondy – Noe; 2005, p: 181)

La entrevista de selección es el método que más se utiliza en selección de personal, puede definirse como una situación de interacción por medio del lenguaje entre el entrevistador y entrevistado en la cual se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc, con un propósito definido: recoger datos e información. El objetivo del entrevistador es la evaluación del candidato con relación al puesto a cubrir y para el entrevistado evaluar el cargo, la organización y demás circunstancias de su interés personal. Es posible que este proceso se vea afectado en forma negativa por la subjetividad, es por ello que la misma debe ser dirigida con habilidad y tacto para que realmente produzca los resultados esperados.

Los objetivos que se proponen en una entrevista de selección son:

- Obtener información sobre los antecedentes personales y profesionales.
- Desarrollar información sobre la formación y experiencia.
- Evaluar el desempeño profesional.
- Analizar las características personales
- Proporcionar la información necesaria.

Para el logro de los objetivos mencionados se propone las siguientes etapas en la entrevista de selección del personal no docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto:

a) Preparación de la entrevista:

“Para todas la entrevistas, previstas o no, debe haber algún tipo de preparación. Obviamente, se necesita un considerable planeamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente” (Chiavenato; 2000, p:217).

“Las planeación de la entrevista es fundamental para realizar entrevistas de empleo efectivas” (Mondy – Noe; 2005, p: 181)

Es conveniente preparar de la mejor manera el desarrollo de la misma a efectos e garantizar la cohesión entre los factores: organización, persona y puesto

Estudio del puesto: las condiciones, contenidos y exigencias; las relaciones y oportunidades de formación y desarrollo, se realiza mediante el análisis del puesto y el perfil requerido.

Estudio del candidato: se analizan la solicitud y el curriculum, los datos personales, la formación, la experiencia y todo aquello que pueda resultar significativo.

Elección de medios: la técnica apropiada, disposición del lugar físico, y la elección de puntos clave sobre los cuales se desarrollará la entrevista.

#### b) Inicio de la entrevista

Es conveniente y necesario crear un clima favorable y de confianza, ayuda a ello las condiciones del lugar físico, la recepción y el tono de la conversación, sobre todo durante los primeros minutos.

“El lugar físico de la entrevista debe ser tanto agradable como privado, manteniendo un mínimo de interrupciones” (Mondy – Noe; 2005, p: 181)

La recepción debe ser cordial, el postulante debe ser recibido personalmente, evitando realizar un primer juicio basado en las apariencias, es aconsejable entablar una primera charla sobre algo intrascendente que guarde relación con las circunstancias del encuentro.

El entrevistador debe presentarse y exponer y/o explicar los motivos y los objetivos de la entrevista, solicitando al entrevistado su colaboración, es conveniente, sobre todo al principio, adaptarse a las características observadas en el curriculum del candidato.

#### c) Desarrollo de la entrevista

“Es la etapa fundamental del proceso, en que obtiene la información deseada por los dos componentes: el entrevistador y el candidato. (Chiavenato; 2000, p:219).

“El entrevistador debe tener una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia” (Mondy – Noe; 2005, p: 181)

La habilidad para obtener información es la característica más destacada de un buen entrevistador, generalmente la misma se basa en los siguientes factores.

Saber preguntar: Hay que destacar que la entrevista es una conversación y no un interrogatorio, es conveniente evitar preguntas cerradas es preferible realizar las que requieran respuestas descriptivas, evitando inducir las respuestas, si es necesario relajar el clima es aconsejable realizarlo mediante comentarios colaterales. El silencio en la entrevista: Es una técnica que estimula la expresión del entrevistado obligándolo a completar la información dada, además le permite reflexionar sobre lo que acaba de decir incrementando la comprensión.

Saber escuchar: Es importante demostrar interés por lo que expresa el entrevistado prestando atención a su expresión corporal y tratando de interrumpirlo lo menos posible, no es conveniente emitir opiniones personales ni hacer juicios de valor sobre lo que expone, no es bueno discutir con él, hay que responder todas preguntas o consultas, relacionadas con el tema, que plantee el candidato, cuando este se aparte de los objetivos de la entrevista se debe reconducir la conversación.

El análisis ha realizar durante la entrevista debe centrarse fundamentalmente en información personal, formativa y profesional de entrevistado, en su posible experiencia en puestos similares, en su motivación, intereses, relaciones interpersonales y personalidad, los mismos deben ser estudiados en relación con las exigencias del cargo; también debe proporcionarse información sobre el cargo vacante, en este punto es mejor aguardar a que sea el entrevistado quien la solicite.

“El entrevistador debe desarrollar un perfil laboral basado en la descripción y especificación del puesto, enumerando los requisitos del mismo” (Mondy – Noe; 2005, p: 181)

Es conveniente evitar cierto tipo errores como por ejemplo, inducir al entrevistado a que responda de la forma deseada; no escuchar con la debida atención lo que dice revelando falta de interés en la conversación; hablar más de lo necesario o tomar más notas de las necesarias.

#### d) Fin de la entrevista

Se debe estar seguro de haber obtenido toda la información necesaria, centrándose en los puntos fuertes y débiles del entrevistado, ello con relación al cargo a cubrir y de haberle dado la posibilidad de preguntar lo que considere necesario para aclarar sus dudas, asimismo es importante expresarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección y la forma en que la organización se pondrá en contacto con él, siempre es bueno terminar la entrevista de manera cordial y agradeciéndole su interés y su tiempo.

#### e) Evaluación del postulante

En el momento que el entrevistado abandona el lugar, el entrevistador debe comenzar a redactar el informe de la evaluación del candidato, con toda la información obtenida, lo que le permite emitir un informe favorable o desfavorable para la contratación del postulante.

“Una escala de calificación es útil para comparar varios candidatos. Los mismos individuos que elaboraron las preguntas de la entrevista pueden determinar las respuestas apropiadas” (Mondy – Noe; 2005, p: 185)

### Pruebas de conocimientos y habilidades

“las pruebas o tests de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio” (Chiavenato; 2000, p:223).

“Las pruebas de habilidades psicomotoras son pruebas de aptitud que miden la fuerza, la coordinación y la destreza” (Mondy – Noe; 2005, p: 175)

Tienen por objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos por el postulante, necesarios para desempeñarse en el puesto objeto del concurso, con el objetivo de valorar hasta donde sea posible, de manera objetiva, los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto.

Para elaborar el examen de conocimientos o habilidades, de acuerdo al puesto vacante, es necesario, tener toda información sobre los requisitos y sobre la descripción del puesto.

Chiavenato (2000) p: 223, define: que en cuanto a la manera como son aplicadas las pruebas pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales.
- Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- De realización: ejecución de algún trabajo o tarea.

En cuanto al área de conocimientos, los exámenes pueden ser:

- Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
  - Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.
- Los exámenes de conocimientos, cuando se realizan por escrito, se pueden clasificarse en:

a) Tradicionales: los cuales abarcan pocos ítems y pocas preguntas, con respuestas largas, sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

“Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que incluyen pocos ítems, poseen un número reducido de preguntas y exigen repuestas largas” (Chiavenato; 2000, p:223).

Las ventajas que podemos mencionar de los exámenes tradicionales son:

- Cubren con cierta intensidad un área menor de conocimientos.
- Evalúan la capacidad de organizar ideas.
- Revelan algunos requisitos difíciles de medir.
- Son de organización rápida.

Algunas de las desventajas de los exámenes tradicionales son:

- Son difíciles de corregir y demanda mucho tiempo
- Son proclives a ser afectados por la subjetividad.
- La revisión deben realizarlas especialistas.

b) Objetivas.

“Las pruebas objetivas, poseen mayor número de preguntas, incluyen un gran área de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, determinadas en la forma y el contenido. (Chiavenato; 2000, p:224).

Las ventajas que podemos mencionar de los exámenes objetivos son:

- Cubren un área mayor de conocimientos.
- Son más fáciles y rápidos de corregir.
- Permiten una calificación objetiva.
- Comparaciones más sencillas.

Algunas de las desventajas de los exámenes de los exámenes objetivos son:

- Son de organización lenta.
- Permiten una mínima libertad de expansión.
- No miden profundidad.

c) Mixtos: son una combinación de los dos anteriores, se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva y constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

d) Evaluación de habilidades: son aquellas que, cuando sean necesarios para desempeñarse en el puesto objeto del concurso, permiten evaluar y valorar las habilidades manuales de los postulantes. En estos exámenes se valora la capacidad que posee el postulante para desarrollar las tareas manuales específicas del cargo a cubrir, en ellos se mide la calidad de trabajo, cantidad, velocidad, precisión, ritmo, etc.

“Las pruebas de muestra de trabajo o simulaciones, son pruebas que requieren que un solicitante realice una tarea o serie de tareas que son representativas del puesto” (Mondy – Noe; 2005, p: 175)

### Diseño de los exámenes

Para un buen desarrollo en la elección del candidato la correcta elaboración de los exámenes es un paso fundamental, Chiavenato (2000) p: 225 enumera los pasos que deben observarse para la elaboración de pruebas, en base a ellos, se considera aconsejables seguir los siguientes

- Es importante solicitar la colaboración de personas con conocimientos en la materia y en técnicas de selección.
- Se debe definir de manera clara el objetivo del examen y su nivel de dificultad.
- Analizar los puntos que deben examinarse.
- describir los temas que deben examinarse y distribuidos por el número de ítems, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.

- Realizar la elaboración de los ítems y clasificarlos por su nivel de dificultad.
- Elaborar el doble de los ítems necesarios para cubrir cualquier eventualidad.
- Elaborar una guía de aplicación para el examinador y definir de forma clara y precisa las instrucciones para los postulantes.
- Es importante La presentación gráfica del examen; los ítems en el papel deben ser presentados de forma armónica y organizada y la impresión del mismo debe ser nítida y correcta.

#### Ítems para el diseño de exámenes

“Para construir un examen hay innumerables tipos de ítems“(Chiavenato; 2000, p: 226). Para la realización de los exámenes de selección del personal no docente en la Universidad Nacional de Río Cuarto, se considera que es conveniente escoger varios ítems, a continuación se describen algunos de ellos:

- Alternativas sencillas: presenta sólo dos alternativas de respuesta con el cincuenta por ciento de probabilidad de acertar (verdadero o falso) el empleo no es aconsejable debido a que estimula la adivinación, sería necesario elaborar muchas preguntas para conseguir una medida medianamente confiable.
- Complementación: es indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud; en su construcción se debe estar seguro que hay una sola respuesta.
- Evocación: no son preguntas rígidas y permiten gran variación, se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Impiden cualquier posibilidad de adivinación; permiten observar la capacidad para presentar y organizar los conocimientos.
- Apareamiento: sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nombres y conocimientos relacionados con otros, los temas para el apareamiento deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- Ordenación: consiste en ordenar cronológicamente una serie de datos, no puede ser recomendado sin reservas, ya que la cantidad de conocimiento que puede evaluarse es muy pequeña.

- Elección múltiple: son de tres, cuatro o cinco alternativas, de las cuales solo una es correcta y las demás son verosímiles o falsas, pero siempre posible, es de los más utilizados, un problema es que no permite graduar la dificultad de los ítems.

### Pruebas psicométricas

“Los individuos difieren en cuanto a características relacionadas con el desempeño. Estas diferencias, que son mensurables, tienen que ver con aptitudes cognitivas, habilidades psicomotoras, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales y personalidad” (Mondy – Noe; 2005, p: 175)

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento, en general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato y como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo, las mismas están basadas en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Esta prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

### Reconocimiento médico

Es la comprobación del estado de salud física y mental para desempeñarse en el cargo, es importante una buena planificación de los exámenes, los mismos se deben realizar en relación a los requisitos del puesto a

cubrir, los reconocimientos médicos al ingreso de la relación laboral en la Universidad Nacional de Río Cuarto están previstos en el cumplimiento de las leyes: 19587 (de Higiene y Seguridad en el trabajo), Art. 5º inc. o) y su Decreto Reglamentario 351/79 y en la Ley 24557 (de Riesgos del Trabajo) Art. 1º Inc. 1, y Resolución 37/10 de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (Exámenes médicos en salud) Art. 1º y 2º, en donde se definen los límites y responsabilidades médico legales de la empresa en la relación laboral, los de ingreso establecen el grado de aptitud de cada uno de los postulantes a ingresar, y eventualmente determinar y denunciar ante la autoridad competente las incapacidades detectadas, estas prestaciones ayudan a disminuir los riesgos potenciales, minimizando el costo laboral (ausentismo o baja productividad por causas o problemas psicofísicos) y evitar la posibilidad de enfrentar juicios laborales por causa médica, dado que en caso de ingreso de un empleado sin examen médico preocupacional de Ley, la legislación lo considera ingresado como apto sin restricciones, y es obligación de la organización demostrar la existencia de patologías previas a su ingreso.

### **Asesoramiento a los jurados**

Por otro lado, en el llamado a concurso de cargos no docentes en la Universidad se realiza por Resolución Rectoral se designa al jurado titular y suplente, el cual es propuesto por del área donde se pretende cubrir la vacante, y que en todos los casos recae sobre personal no docente de planta permanente que reviste en un cargo igual o superior al que se va concursar, en esta propuesta de designación se debería convocar solo al personal que este comprometido y lo suficientemente capacitado para realizar esta tarea tan importante como es seleccionar a las personas que ocuparán las vacantes producidas, aquí también la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Río Cuarto tendría que participar e intervenir en el asesoramiento previo al concurso en materia de: legislación vigente, Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las instituciones Universitarias Nacionales, Decreto P. E. N. Nº 366/06, Resoluciones del Consejo Superior de la U.N.R.C. Nros. 264/90, 148/00 y 017/08; sobre las distintas técnicas de reclutamiento y selección de personal con el fin de

definir o determinar las que mejor se adapten a cada concurso en particular y sobre modalidades de uso frecuente en la forma de llevar a cabo los concursos tanto internos, generales o abiertos tratando de minimizar de esta manera los errores o falencias en el desarrollo de los mismos, posibilitando de esta manera obtener el mejor candidato posible para el cargo concursado y evitando o minimizando posibles conflictos, los cuales pueden derivar en presentaciones de recursos ante el Rector y/o Consejo Superior y eventualmente en juicios contra la Universidad.

### **Inducción**

“Se puede entender por inducción de personal: El conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objetivo de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo” (Mercado, 2.002; p: 430)

“La inducción supera la mera presentación del trabajador a las autoridades; es tan prolongada y abarcadora como resulten las estrategias diseñadas sobre el particular” (Vicente – Ayala; 2008; p: 523)

La Universidad Nacional de Río Cuarto no tiene incorporado en sus reglamentaciones internas un plan o programa de inducción del personal no docente, se considera que sería conveniente tanto para la institución como para el personal que ingresa a la misma contar con una herramienta de este tipo, Hernández<sup>7</sup> sostiene que dicho proceso arranca con una cálida recepción, seguida de un corto instructivo o presentación institucional para que la persona conozca la organización, las cosas que produce o los servicios que presta y, sintéticamente, el modo en que los realiza.

Se propone como objetivos de esta nueva herramienta: facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de los mismos, proporcionándole información

---

<sup>7</sup> Hernán Hernández; La Gestión del Capital Humano, Capítulo 20; Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones.

referente al contexto general como su historia, estructura y actividades que desarrolla; haciéndole conocer sobre sus derechos y deberes dentro de la Universidad y suminístrale información sobre los beneficios sociales, económicos de capacitación y culturales que faciliten y aceleren su integración a su grupo de trabajo y a la Universidad.

#### Propuesta de un plan de inducción

Un plan de inducción posible para los trabajadores no docentes de la Universidad de Río Cuarto, debería tener como objetivo ayudar al nuevo agente a la integración, socialización y adaptación al nuevo ambiente de trabajo, para ello sería importante proporcionarle la información y conocimientos necesarios que faciliten y aceleren su integración, las actividades previstas para la inducción del personal no docente podrían ser las siguientes:

Se debe recibir al nuevo empleado el que será personalmente llevado y presentado al que habrá de ser su jefe inmediato, este a su vez debe presentarlo a sus nuevos compañeros de trabajo e informarlo sobre las tareas a desarrollar en el puesto a desempeñar.

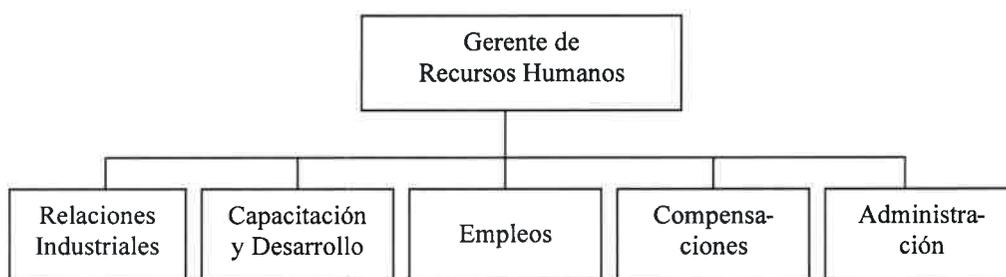
Se designará a un tutor que será el que lo auxilie en los detalles que sean necesarios conocer e informe sobre las reglas no escritas que rigen el funcionamiento de la institución, se le entregará un organigrama de la dependencia y un plano con la ubicación de las distintas dependencias de la Universidad, el tutor lo acompañará en un recorrido por el campus universitario, concurriendo la Dirección de Salud de la Universidad, en la cual se realizan los exámenes preocupacionales obligatorios de Ley, necesarios para obtener el apto psicofísico laboral.

También debe concurrir a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad para la confección de su legajo personal, donde constará toda su historia laboral, asignándole el número correspondiente y la realización de su alta en el sistema de recursos humanos (SIREH), allí se le se le informará sobre el sueldo a percibir, la forma de pago, la obra social de cobertura (ASPURC), la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ASOCIART) que tiene contrato con la Universidad, los seguros de vida obligatorios y su cobertura (LA CAJA).

En este proceso de inducción se considera importante el seguimiento del mismo, para ello el jefe deberá mantener reuniones con el nuevo empleado a efectos de verificar la comprensión de la inducción y poder aclarar las dudas que pudieran haber surgido, asimismo de recibir una retroalimentación que permita hacer mejoras o ajustes al plan.

**PROPUESTA DE NUEVAS MISIONES Y FUNCIONES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD**

Martha Alles (2006) en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” presenta a modo de ejemplo la ubicación del área de Recursos Humanos dentro de una organización modelo y un organigrama tipo de una gerencia de recursos humanos con sus respectivas dependencias el cual se presenta continuación:



Dentro y dependiente del área Empleos se encuentran las sub-áreas: Atracción; Selección – Incorporación e Inducción de personas.

La misma se toma como base o modelo para ubicar las tareas descritas en los objetivos planteados en el presente trabajo, a continuación se presenta el organigrama actual de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad:



Como ya se ha expresado la incorporación de personal funciona o debe funcionar como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales, los cuales se considera que se deben ejercer y/o coordinar desde la Dirección de Recursos Humanos para ello se debería incorporar nuevas misiones y funciones en la misma, las cuales se podrían asignar al Departamento Documentación y Legajos que en la actualidad realiza las tareas de recepción de las solicitudes y los curriculums de los aspirantes, verificando que los mismos se encuadren en los requisitos previstos por la resolución del llamado a concurso para luego incorporarlos al correspondiente expediente y remitirlo a los miembros del jurado o crear una nueva área como se presenta en el organigrama tipo de la página anterior con el mismo nombre "Empleos" la cual tendría como misiones y funciones desarrollar las tareas inherentes al diseño, descripción y análisis de cargos, asesoramiento a los jurados intervinientes en los concursos, reclutamiento, selección e inducción de los recursos humanos no docentes en la Universidad Nacional de Río Cuarto, asimismo correspondería incorporar en las misiones del Director de Recursos Humanos la organización, coordinación y supervisión de los procedimientos de incorporación del personal no docente a la Universidad y como función el entender e intervenir en las tramitaciones relacionadas con la incorporación de los mismos.

Conforme a lo planteado a lo largo de la presente propuesta sobre las etapas de incorporación del personal no docente a la Universidad, se entiende que la incorporación de estas nuevas misiones y funciones a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad posibilitarían el mejoramiento de la administración y gestión de esos recursos. Asimismo, se facilitaría a las demás dependencias las tramitaciones inherentes a los mismos propendiendo a una optimización de los procesos.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El presente trabajo fue realizado aplicando los conocimientos teóricos adquiridos durante el cursado de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos - como exigencia de la misma – y aplicando la experiencia laboral de más de veinte años obtenida en distintas áreas de recursos humanos. Se generó con el objeto de contribuir al mejoramiento de los aspectos administrativos, la interrelación y el funcionamiento de los procesos de incorporación de personal no docente a la Universidad.

“El primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia.” (Alles, 2006, p: 160)

En el desarrollo del presente trabajo se analizó la normativa vigente en la materia, detectándose una falta de actualización interna de las reglamentaciones en relación al Convenio Colectivo de trabajo aprobado por Decreto del P.E.N. 366/06.

En las entrevistas realizadas se observó que la mayoría de los entrevistados consideran conveniente y positivo desarrollar e implementar un plan o programa de incorporación de personal no docente a la Universidad.

La investigación teórica realizada sobre reclutamiento, selección e inducción arrojó información muy importante sobre pautas y procedimientos, los cuales permitieron generar propuestas de mejoramiento de los procedimientos.

Se considera que el asesoramiento a las distintas dependencias y a los jurados intervinientes en los concursos es una parte fundamental para la optimización de los procesos de ingreso de personal no docente a la planta de la Universidad.



La incorporación de nuevas misiones y funciones en la Dirección de Recursos humanos de la Universidad permitirá coordinar integralmente todos los procesos de incorporación de personal no docente y asimismo asistir al personal encargado de los llamados a concursos y jurados intervinientes en los mismos.

Con esta propuesta se espera realizar una contribución al mejoramiento y optimización de las prestaciones de los servicios no docentes, lo cual beneficiaría no solo a las distintas dependencias sino también a todo el personal de la Universidad, y de esta manera mejorar los mencionados procesos de asesoramiento e información en forma eficiente, lo que facilitaría la gestión y la toma de decisiones, la misma se considera que es factible y viable de aplicación a la administración del personal no docente, sin grandes erogaciones, dado que hay dentro de la planta de personal de la Universidad recursos humanos lo suficientemente capacitados para desarrollar el plan o programa; los recursos materiales necesarios para su implementación y funcionamiento también los podemos encontrar dentro de la Universidad y el financiamiento del mismo es a través de los recursos económicos de la Universidad, provenientes del tesoro público.

No obstante su aparente costo de aplicación y operación, los resultados que se esperan obtener producirían un ahorro y un aumento de la productividad, algunos indicadores que podrían proporcionar una evaluación de los resultados de esta propuesta son por ejemplo: la rapidez del nuevo personal para integrarse y adaptarse a sus funciones; un mayor rendimiento y productividad; un mejoramiento del potencial humano; una menor necesidad de inversión en capacitación, debido a la obtenida por los ingresantes fuera de la institución; Etc.

Para finalizar y como reflexión final sobre esta propuesta para la admisión y gestión del personal en el estamento no docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, considero que las personas siguen siendo lo más importante y que el manejo de los recursos humanos se debe plantear como un enfoque estratégico para la institución, tal como lo expresó Peter Drucker a comienzos de los años '90

“Las personas son nuestro principal activo”



- Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las instituciones Universitarias Nacionales, Decreto P. E. N. N° 366/06.
- Estatuto de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Resoluciones del Consejo Superior de la U.N.R.C. Nros. 264/90, 148/00 y 017/08.
- Leyes: 19587 (Higiene y Seguridad en el Trabajo) y 24557 (Riesgos de Trabajo)

=====

Carlos Oscar MARASCHIN

DNI: 12.836.420

U.N.R.C.  
Biblioteca Central



72461

**72461**