



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS



TESIS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA

Título

SELECCIÓN DE PERSONAL CON HABILIDADES TÉCNICAS
EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

Autor: Ing. Sergio Ariel Benavidez
Director: Mg. Jorge Oscar Romo
Co – Director: Lic. Alfredo López Salteri

Santa Rosa, Marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDOS

1. AGRADECIMIENTOS.....	6
2. RESUMEN	7
3. PLANTEO DEL PROBLEMA	8
3.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
3.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO	9
4. ¿CUÁLES SON LOS APORTES O RESULTADOS ESPERADOS CON ESTE TRABAJO?	10
5. UNA MIRADA A LA REALIDAD	11
6. LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA.....	12
7. APORTES QUE HACE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	14
7.1 MIRAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO UN SECTOR ESTRATÉGICO	16
8. AVANCES DEL MARCO CONCEPTUAL	21
8.1 BREVE HISTORIA DE CÓMO SE INICIA EL ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....	22
8.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?	24
8.2.1 <i>Definiciones de autores especializados</i>	<i>25</i>
8.2.2 <i>Definiciones de instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos</i>	<i>26</i>
8.2.3 <i>Definiciones de instituciones de formación profesional.....</i>	<i>27</i>
8.2.4 <i>¿Qué características debe reunir una competencia?.....</i>	<i>28</i>
8.3 ¿POR QUÉ USAR LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS?	29

8.4 ¿A QUIÉNES SE SELECCIONA POR COMPETENCIAS?	34
8.5 DIFICULTADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	35
8.5.1 Herramientas para la selección de personal	36
8.5.2 Panel de expertos	36
8.5.3 Entrevista de incidentes críticos	39
8.5.4 Analizar la información de las entrevistas	43
9. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	47
9.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN	48
9.2 PREGUNTAS FRECUENTES	49
9.3 FORTALECER LAS CAPACIDADES HUMANAS	52
9.4 GERENCIAR EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS	55
9.5 VINCULAR LAS COMPETENCIAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	56
9.5.1 Pasos que se deben seguir para implementar el sistema de gestión por competencias	57
9.6 ADELANTÁNDONOS AL FUTURO	59
9.7 ¿QUÉ SE NECESITA HOY EN LAS EMPRESAS?	59
9.8 SABER DEFINIR QUÉ SE NECESITA HOY EN LAS EMPRESAS	61
10. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	63
10.1 ¿QUÉ DEBE INCLUIR LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL?	63
10.2 ¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA A LA HORA DE HACER UNA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO?	66
10.2.1 Primera Etapa: Descripción de las funciones del cargo	68
10.2.2 Segunda Etapa: Listado de objetivos	69

11. MARCO METODOLÓGICO	72
11.1 NIVEL Y DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	73
11.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	73
11.3 LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	74
11.4 FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	74
11.5 ENCUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON HABILIDADES TÉCNICAS EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA	75
12. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	76
12.1 DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	76
12.2 QUIÉNES RESPONDIERON LA ENCUESTA	77
12.3 ANALIZANDO A LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA.....	78
12.4 QUIÉN REALIZA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS PAMPEANAS	82
12.5 LINEAMIENTOS GENERALES A TENER EN CUENTA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	84
12.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	86
12.7 INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	87
12.8 REQUISITOS IMPORTANTES EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL ELECTRICISTA — ELECTRÓNICO PARA LAS EMPRESAS DE LA PAMPA.....	91
12.9 DESTREZAS GENERALES Y ESPECÍFICAS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS DE LA PAMPA	97
12.10 CAPACITACIONES Y FORMACIÓN DEL PERSONAL ELÉCTRICO — ELECTRÓNICO	99
12.11 INTEGRACIÓN.....	103
13. CONCLUSIONES.....	104
14. BIBLIOGRAFÍA.....	106

15. ANEXOS.....	108
15.1 ANEXO 1 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ELECTRICISTA ...	108
15.2 ANEXO 1 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ELECTRÓNICO ...	111
15.3 ANEXO 2 ENCUESTA	115

Tema

Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa

1. AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer por su apoyo incondicional a quien siempre me ha acompañado y alentado, Graciela, mi esposa.

Al Mg. Jorge Oscar Romo, quien ha estado dispuesto a brindar su ayuda y colaboración.

Al Lic. Alfredo López Salteri, por su incondicional ayuda en el trabajo de tesis, y cuyos consejos me han servido también en mi vida particular.

A la Dra. Valeria Elizalde, quien fue la primera persona que me orientó en la elección del tema para el presente trabajo.

A los empresarios, directores, gerentes y empleados de las empresas pampeanas, quienes de forma desinteresada me brindaron su ayuda respondiendo a la encuesta enviada.

Muchas gracias a todos.

2. RESUMEN

Este trabajo de tesis tuvo como objetivo poder mostrar cuáles son los inconvenientes a los que se enfrentan las empresas de La Pampa ante las necesidades de incorporar personal del sector técnico, específicamente del área eléctrica – electrónica.

Se indagó por medio de una encuesta a veintitrés empresas para poder saber qué competencias se necesitan.

La consulta a diferentes autores especializados en recursos humanos aporta al presente trabajo un marco teórico que sirve de ayuda para poder mirar de forma distinta, en las empresas, el departamento de recursos humanos.

Como aporte, este trabajo de investigación quiere hacer notar la importancia del recurso humano en la empresa, más específicamente en la selección del personal técnico en la industria, aunque se pueden extrapolar los conceptos a otras áreas. Servirá de guía para aquellas industrias o personas que deseen ver cómo se realiza la incorporación o selección de personal en la provincia de La Pampa. Puede resultar de utilidad, asimismo, para aquellas personas o consultoras que deseen brindar este servicio de asesoramiento en el sector de recursos humanos.

3. PLANTEO DEL PROBLEMA

La evolución de las tecnologías ha hecho que las empresas industriales no solo se adapten a ellas y las incorporen a sus procesos productivos, sino que tomen la responsabilidad de preparar a su personal para su utilización, ya sea a través de capacitaciones brindadas por la misma empresa o solicitadas al sector externo.

Para poder dar respuestas a las actuales necesidades de personal que se necesita hoy en la industria, sería interesante saber cuál es la manera en que las empresas buscan a dicho personal: si tienen pensado un sistema de reemplazo de determinados puestos clave, si cuentan con un área de recursos humanos, si esta área tiene una gestión tal que permita identificar el capital humano que aporta valor a la empresa, cuál es la forma que emplean para retenerlo, si hay descripción clara sobre las tareas, si están bien determinados los puestos de trabajo, qué competencias se necesitan.

Dentro de las empresas, uno de los sectores que está cambiando a gran velocidad es el de mantenimiento o departamento técnico, y más aún el área eléctrica, donde la evolución de las máquinas y equipos, con la incorporación de la electrónica tiene un papel fundamental en los procesos industriales, llegando a modificar las formas convencionales del trabajo de los electricistas.

Donde era fácil que una persona con buena predisposición y una formación básica pudiera ser un idóneo en el sector eléctrico, las nuevas tecnologías hacen que esta forma de preparar los cuadros de reemplazo ya no sea posible. Es por eso

que las industrias se encuentran con el problema de cómo conseguir el personal adecuado para el puesto de electricista – electrónico. Podríamos preguntarnos entonces cuáles son los requisitos mínimos en cuanto a conocimientos que deben acreditar los postulantes para cubrir dicho puesto.

3.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este trabajo se propone como objetivo identificar los problemas o dificultades que han tenido las empresas del sector industrial de la provincia de La Pampa, desde el 1° de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2015 para cubrir los puestos en áreas críticas, como es el sector de mantenimiento eléctrico.

3.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La provincia de La Pampa tiene como parte importante de su economía empresas del sector industrial de características PYMES o empresas familiares. Por lo que vemos conveniente, para nuestro trabajo, el planteo de las siguientes hipótesis.

Hipótesis A - La mayoría de las empresas no cuentan con una estructura formal de recursos humanos.

Hipótesis B - La selección de personal en las empresas se realiza sin un adecuado método de selección de personal.

Hipótesis C - Las empresas en su mayoría no encuentran personal técnico con los requisitos que hoy requiere el área eléctrica.

Para confirmar nuestras hipótesis, realizaremos encuestas a empresas ubicadas en las distintas localidades de la provincia de La Pampa y que estén asociadas a UNILPA (Unión Industrial de La Pampa)¹, entidad que cuenta con 159 empresas asociadas al 31 de diciembre de 2015.

Gran parte de las actividades industriales de la provincia de La Pampa se concentran en el norte y centro de su territorio, y presentan gran variedad.

4. ¿CUÁLES SON LOS APORTES O RESULTADOS ESPERADOS CON ESTE TRABAJO?

Como aporte, este trabajo de investigación quiere hacer notar la importancia del recurso humano en la empresa, más específicamente en la selección del personal técnico en la industria, aunque se pueden extrapolar los conceptos a otras áreas.

Servirá de guía para aquellas industrias o personas que deseen ver cómo se realiza la incorporación o selección de personal en la provincia de La Pampa. Puede resultar de utilidad asimismo, para aquellas personas o consultoras que deseen brindar este servicio de asesoramiento en el sector de recursos humanos.

¹ UNILPA (Unión Industrial de La Pampa) Expediente de personas Jurídicas N° 2306/84; Decreto del Poder Ejecutivo Provincial N° 732/84.

Para ser consultado como material de referencia, en las reformas de los planes de estudio de las escuelas de educación técnica de la provincia de La Pampa.

Mostrar que la selección de personal por competencias es una herramienta muy eficaz para el desarrollo estratégico de las personas en las empresas.

Como contribución práctica este trabajo da una descripción del perfil del puesto por competencias laborales para un electricista, y el perfil de un electrónico; agregados en el anexo 1, estos perfiles fueron elaborados por la consultora ALS Consultants.

Es sabido que los resultados se obtienen con esfuerzo. No podemos continuar haciendo las cosas de la misma forma y esperar un cambio.

Como mencionan Molteni y Cecchi (2008), *“Los resultados son producto de un trabajo riguroso, de la aplicación de técnicas refinadas, y de la asignación de recursos a la mejora, incluyendo a los mejores hombres”*²

5. UNA MIRADA A LA REALIDAD

Tal como afirma Martha Alles (2013), debemos dejar atrás el mito que se refiere a trabajar indistintamente y en lo que sea. Muchas veces se escucha en las entrevistas *“Yo acepto cualquier trabajo, no tengo problemas...”*. Es posible que la

² Molteni, R. & Cecchi, O. (2008). *El Liderazgo del Lean Six Sigma* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi. Segunda Edición. p.44

persona lo diga para mostrar buena voluntad y predisposición para el trabajo, y esa actitud es muy buena y loable, pero el mundo laboral hoy demanda otra cosa. Requiere a personas que sepan hacer algo, y que, aquello que hagan, lo hagan bien.

Por lo tanto, no basta con tener buena voluntad. Resulta, pero esta condición necesaria no es, en la actualidad, suficiente.

Bajo el concepto de “trabajar indistintamente”, quizás quienes buscan empleo pretendan demostrar cierta flexibilidad en sus pretensiones. La flexibilidad es una muy buena competencia de personalidad, pero no significa que la persona hará cualquier cosa sino que estará receptiva a recibir ofertas dentro de un cierto campo de actuación.³

6. LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

El siglo XXI se ha caracterizado por la gran velocidad con que ocurren los cambios, ya sean tecnológicos, en los sistemas de comunicación, de sustitución de productos, etc. Las empresas enfrentan desafíos en sus procesos de producción, en su comercialización, en su logística, en sus aspectos financieros y, por supuesto, en la obtención de resultados favorables que le permitan conseguir rentabilidad en el tiempo.

³ Alles, M. (2013). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica. pp. 63-64

Es por eso que las personas son una parte fundamental en las diferentes empresas, porque ellas serán las encargadas de plasmar en la realidad las acciones que permitan alcanzar, o no, el éxito en sus objetivos.

Por tanto, las empresas deberán ver de manera distinta a cada persona de su organización, a la que llamaremos en este trabajo, *el recurso humano*. Las empresas tienen que liderar a sus colaboradores, generando de parte de ellos un compromiso tal que les permita alcanzar los objetivos previstos. El mayor desafío está en formar e integrar equipos de trabajo.

Se deberá trabajar también en la planificación del recurso humano, para que este forme parte, junto con la tecnología y los procesos, de una nueva estrategia empresarial más integradora. Dadas las condiciones actuales no les alcanzará a las empresas con realizar cambios en sus procesos, en tecnología; además, deberán trabajar en la gestión de los cambios que, dentro de la empresa, se requieran en las personas, dado que son estas quienes harán eficientes los procesos y usarán las nuevas tecnologías.

En este contexto de permanentes y profundas transformaciones sociales y económicas, la formación de técnicos será un desafío para las instituciones educativas, y asimismo para las empresas.

Los trabajadores que ingresan por primera vez al mundo laboral, como aquellos que ya forman parte de él, deberán estar dispuestos a la capacitación y actualización permanente de sus habilidades y destrezas.

También en este sentido Juan José Gilli (2011), manifiesta que “*al constituirse el conocimiento como el principal recurso económico, los trabajadores del saber, ejecutivos, profesionales y empleados que saben aplicar su conocimiento para usos productivos, serán el factor crítico para la creación de riqueza*”⁴.

En tal sentido, la importancia de la formación de los técnicos electricistas — electrónicos será de vital importancia para las empresas, y, en consecuencia, estas deberán esforzarse no solo en conservarlos si no en potenciar sus habilidades.

7. APORTES QUE HACE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Así como en muchas empresas hay áreas de investigación y desarrollo (I+D), que se encargan de innovar en los productos que presentan al mercado, podríamos comenzar por preguntarnos cuáles son los aportes que hace a la empresa el área de recursos humanos, dado que va a ser esta la que deba nutrirla de personas con un perfil acorde a las necesidades de la empresa en el proceso de cumplimiento de sus objetivos y estrategias.

En relación con nuestra pregunta, autores como Jorge Aquino & otros (2010), enuncian qué resultados deberíamos mínimamente alcanzar en este sector o área de recursos humanos dentro de la empresa:

⁴ Gilli, J. (2011). *Ética y Empresa: valores y responsabilidad social en la gestión*. Argentina: Granica. p.31

- a) *Ayudar a definir e incrementar en la empresa al personal que produce riqueza.* Se debería ayudar a la empresa a darse cuenta de cuáles son las personas que generan principalmente valor agregado al negocio: podríamos inferir que hay aquí dos aspectos a tener en cuenta:
- ✓ Detectar aquellas funciones cuyos objetivos exigen agregar valor al negocio.
 - ✓ Detectar qué personas resultaría difícil reemplazar en el mercado laboral existente.
- b) *La empresa debe estar en condiciones de poder contratar aquellos trabajadores que necesita.* Para ello se requeriría:
- ✓ Tener contactos con las fuentes de los candidatos necesarios: base de datos, consultoras, sitios web, etc.
 - ✓ Tener conocimiento de la situación de la mano de obra en el mercado laboral donde se encuentra inmersa la empresa.
 - ✓ Estar en condiciones de ofrecer remuneraciones y beneficios tentadores para los candidatos.
 - ✓ Haber alcanzado una reputación en el mercado laboral, y ser considerada una empresa atractiva, seria, que cuida a sus trabajadores y demuestra responsabilidad con el medio ambiente.
- c) *La empresa debe estar en condiciones de poder retener aquellos trabajadores que necesita.* Esto supone:
- ✓ Dar respuesta a las necesidades de los trabajadores que se evalúen como importantes para la empresa.

- ✓ Poder generar planes de desvinculación para los trabajadores que ya no son requeridos por la empresa.
- d) *Debe poder alcanzar en sus trabajadores niveles de productividad y competitividad adecuados.* Se trata de obtener estándares de eficacia y eficiencia aceptables, para conseguir una ventaja competitiva respecto de los otros jugadores que están o podrían estar en el mercado.
- e) *Debe realizar y mantener indicadores o formas de medición de estos resultados.*⁵

7.1 MIRAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO UN SECTOR ESTRATÉGICO

Podemos pensar entonces que, por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se debe tratar al sector de recursos humanos como un asunto estratégico para la empresa. La respuesta al cuestionamiento inicial es SÍ, y para ello, en la selección y capacitación de su personal, las empresas deberán utilizar herramientas que les permitan aventajarse con relación a sus competidores, y estar atentas ante los cambios que se producen hoy en el mundo globalizado.

En la década de los ochenta ante las transformaciones que estaban surgiendo a nivel mundial, países como Japón y Alemania supieron ver en este contexto una oportunidad para que sus economías se adelantaran a las del resto de los países.

⁵ Aquino, J., Vola -Luhrs, R., Arecco, M. & Aquino, G. (2010). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson. pp. 35-40

La afirmación anterior aparece también respaldada por trabajos como el publicado por el portugués Felipa Lopes dos Reis, quien se pregunta, en su investigación *“Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés”*, cuáles han sido y son los motivos por los que este pequeño país es actualmente una potencia asiática y mundial. Destaca en tal sentido, como primer punto de su trabajo, el valor de los recursos humanos en el sistema de gestión japonés.

En este país, el departamento de recursos humanos tiene como principal responsabilidad coordinar y controlar la evolución de todos los puestos de trabajo, desde los de conducción hasta los de los trabajadores en la base de la pirámide organizacional, y establecer reglas para que los planes de carrera estén en sintonía con las necesidades que requiera la empresa. Las determinaciones que toman los responsables en recursos humanos pueden influir de forma decisiva en el equilibrio del poder interno dentro de la empresa y en el crecimiento del mercado. En oposición con la cultura empresarial japonesa, que opta por la descentralización de las operaciones, la función de recursos humanos se ejerce con un elevado grado de centralización. Esta dualidad en la gestión de los recursos humanos constituye una de las principales características distintivas de las empresas japonesas.⁶

Las políticas que se refieren al reclutamiento, formación, planes de carrera y jubilación son competencia del departamento de recursos humanos; así se trata de

⁶ Felipa Lopes dos Reis: *Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés*, <https://core.ac.uk/download/pdf/25072360.pdf>, (Agosto 2015).

garantizar la total integración de los miembros en la cultura organizacional. En el largo plazo, los objetivos individuales en concurso con los objetivos de la empresa promueven la eficacia operacional y fortalecen la competitividad de la organización, ya que se logra una afinidad entre ambos, generando como consecuencia una ventaja competitiva respecto de las otras industrias o empresas del mismo sector.

En las empresas japonesas, el mayor estímulo para el desarrollo de nuevas tecnologías y productos es la fuerza de la competitividad en el nivel de los gastos operacionales. Han cambiado el paradigma que tienen algunos países en cuanto a tener mano de obra barata, ya que esta no es una estrategia competitiva sustentable para el largo plazo en el mundo globalizado de hoy, dado que, en mayor o menor medida, cada competidor tiene acceso a los mismos factores de producción de bajo costo.

La mayoría de los fabricantes japoneses ha invertido en reforzar las capacidades de los operarios y mejorar sus condiciones de trabajo. Como recompensa, se beneficiaron de la creatividad y la productividad aumentada de sus miembros para establecer nuevas ventajas competitivas en los mercados internacionales.

De esta forma, también fue posible conciliar los objetivos de la empresa con los intereses de los sindicatos. Las organizaciones sindicales niponas valoran el desarrollo a largo plazo de las empresas, pues saben que así pueden asegurar la estabilidad del empleo y el crecimiento de los salarios. Razón por la que raramente

fomentan conflictos laborales que puedan poner en riesgo la imagen y el normal funcionamiento de la organización.

El sistema de empleo definitivo y el método de valoración de la antigüedad, como criterios para fijar el salario, comienzan a abandonarse progresivamente frente a la necesidad de transformar la mano de obra y mejorar la formación y el desempeño individual de las empresas niponas.

El sistema de empleo vitalicio, asociado al sistema de gestión japonés, no es un contrato de trabajo explícito que garantiza incondicionalmente seguridad en el empleo desde el momento en el que el empleado se une a la empresa. Más exactamente, es un acuerdo implícito entre la empresa y sus trabajadores, por el cual la administración, durante los tiempos de crisis, sigue una política de despido mínimo, pero, a su vez, espera que los trabajadores permanezcan en la organización durante mucho tiempo.

En cuanto a los salarios basados en la antigüedad, constituyen una compensación del sistema de administración japonés. No significa que los salarios estén determinados única o predominantemente con base en la antigüedad, pero el número de años de experiencia en la empresa y el mérito del desempeño individual, en términos técnicos y humanos, son factores importantes para el cálculo de la remuneración.

El desempeño de cada miembro es considerado, pero la prestación de todo el grupo es la principal base de valoración. La colaboración frecuente entre los

integrantes de cada área o departamento hace difícil el análisis de cada actuación individual, por lo que, en general, todos los miembros son promocionados anualmente por lo menos una categoría en el respectivo escalafón.

Aquellos que se destaquen por su elevado dinamismo y competencia pueden ser ascendidos una categoría por encima de sus pares, mientras que los trabajadores menos productivos descienden una categoría por debajo de sus compañeros.

Como se ha visto, en Japón, la antigüedad constituye un criterio básico de promoción.

El sistema cuya traducción al español es “ordenación por tiempo de experiencia” no considera solamente los números de años de experiencia en la empresa sino también el mérito del trabajo individual en términos técnicos y humanos. Los años de servicio prevalecen como el factor fundamental de valoración y promoción en las empresas japonesas.⁷

Por tanto, el área de recursos humanos deberá ser capaz de responder a las necesidades que la empresa requiera. En cuanto a la selección de personal, una herramienta muy utilizada es la Selección por Competencias. Analizaremos y profundizaremos este concepto en los párrafos que siguen.

⁷ Felipa Lopes dos Reis: Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés, <https://core.ac.uk/download/pdf/25072360.pdf>, (Agosto 2015).

8. AVANCES DEL MARCO CONCEPTUAL

Desde que se empieza a observar que en los trabajadores influyen factores de tipo psicosocial, comienzan a surgir cambios considerables en las estructuras tradicionales de las empresas y en el armado de los puestos de trabajo. Algunas organizaciones se han fusionado generando empresas multinacionales, en que la economía a gran escala y su distribución en todo el planeta generan ventaja competitiva. Otras han optado por dividirse en unidades más pequeñas, tratando de lograr mejor y mayor especialización.

Los ejecutivos o gerentes de empresas, tal como ocurre en los deportes, donde todos quieren tener al mejor jugador en cada puesto, desean que cada integrante de su empresa esté en el lugar que mayor contribución pueda generarle. ¿Cuál es entonces ese aporte que cada individuo puede realizar? Pues ni más ni menos que su saber, ese saber hacer en concreto, que es el que se aplica en los distintos sectores de la empresa.

Los criterios necesarios para identificar a los trabajadores de mayor eficacia, como los métodos para evaluar el desempeño o la forma de transmitir el conocimiento, no pueden seguir siendo los mismos que hace treinta años.

Ante este nuevo contexto mundial, el concepto de selección por competencias se ha ido perfilando como la herramienta más adecuada para la selección de personal.

8.1 BREVE HISTORIA DE CÓMO SE INICIA EL ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

El trabajo elaborado por Fernando Vargas Zúñiga (2004), menciona que el surgimiento de la formación basada en competencias se verifica en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo; tiende a la regulación del mercado de trabajo interno y externo de las empresas, y también va a definir cuáles serán las políticas de formación y capacitación de la mano de obra.

Estos cambios que menciona el autor ocurren con las transformaciones productivas a partir de la década de los ochenta, y se dan estos en los distintos niveles de la transformación productiva:

- a) La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado
- b) La estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo
- c) La gestión de recursos humanos
- d) Las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado

El Reino Unido, uno de los primeros países en introducir reformas en su modelo educativo en los comienzos de la década de los ochenta, y de concretarlas hacia mediados de dicha década, tendía a lograr los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- b) Tener una mano de obra más flexible

- c) Brindar un total apoyo al concepto de formación permanente, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles
- d) Pasar del sistema de capacitación regido por la oferta a otro que muestre cuáles son las reales necesidades del mercado laboral y sepa responder a ellas
- e) Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica

En 1986 se crea el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) con la finalidad de hacer las reformas al sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte.

La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las titulaciones profesionales, que dio a conocer la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para lograr:

- a) Mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal competente
- b) Titulaciones basadas en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo
- c) Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado
- d) Más calidad y consistencia en la evaluación y certificación
- e) Homologación entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales

Según menciona Fernando Vargas Zúñiga (2004), la introducción de estas reformas educativas en los años ochenta, existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. Está “jungla de titulaciones” no se comprendía muy bien, y había coincidencia en la necesidad de simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos, y que, al mismo tiempo, se relacionara más con las necesidades del empleo.

8.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?

En su investigación, Fernando Vargas Zúñiga (2004), hace una categorización de las competencias laborales clasificando las definiciones en tres enfoques. *“El primero concibe a la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores”.*⁸

En el trabajo de, Fernando Vargas Zúñiga (2004), podemos ver que se han citado las definiciones de varios autores especializados en el tema; también de instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, e incluso definiciones de instituciones de formación profesional. A continuación se incluyen algunas definiciones a las que hace referencia el trabajo mencionado.

⁸ Vargas Zúñiga, Fernando. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Agosto, 2004, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: <http://www.oitcinterfor.org/publicacion/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>, (Marzo 2016)

8.2.1 DEFINICIONES DE AUTORES ESPECIALIZADOS

Agudelo, Santiago: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Bunk, Gerhard: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ducci, María Angélica: la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, si no también — y en gran medida — mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁹

Dirube Mañueco, José Luis: Las competencias son características que tienen determinadas personas, que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.¹⁰

⁹ Vargas Zúñiga, Fernando. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Agosto, 2004, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: <http://www.oitcinterfor.org/publicacion/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>, (Marzo 2016)

¹⁰ Dirube Mañueco, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Gestión 2000. p.97

8.2.2 DEFINICIONES DE INSTITUCIONES DEDICADAS A LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales – CONOCER (México): capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes, éstas son necesarias pero no suficiente por sí mismas para un desempeño efectivo.

Provincia de Quebec: una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

National Council for Vocational Qualifications (NVCQ). La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia que permitan diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa”

8.2.3 DEFINICIONES DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial - SENAC (Brasil) entiende las competencias como la capacidad de movilizar saberes (desarrollados a lo largo de la vida social, escolar y laboral) para actuar en situaciones concretas de trabajo. El modelo de competencias exige la creación de condiciones para que los individuos articulen saberes para enfrentar los problemas y las situaciones inusitadas encontradas en su trabajo, actuando a partir de una visión de conjunto, de modo innovador y responsable.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA (Colombia) la define como el conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

Instituto Nacional de Aprendizaje - INA (Costa Rica): Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los

*productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente.*¹¹

8.2.4 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE REUNIR UNA COMPETENCIA?

Podríamos agregar, siguiendo las definiciones anteriores, algunas características que debe reunir una competencia laboral, ya que estas se manifiestan en el mundo real del trabajo y son observables. Vemos a expertos de los recursos humanos como Jorge Aquino & otros (2010), que mencionan las siguientes.

- ✓ *“Debe ser confeccionada y definida de forma de conductas que puedan ser observables. Por ejemplo en lugar de decir “Es capaz de aceptar observaciones...”, ayuda más el usar “Acepta observaciones....”*
- ✓ *Deben ser pensadas de acuerdo a la planificación y objetivos estratégicos de la organización.*
- ✓ *Deben asegurar un excelente desempeño en la función, pues la persona debe agregar valor a la empresa y esto se logra con un desempeño eficiente.*
- ✓ *Debe ser lo más detallada posible.*
- ✓ *Deben formar parte de un conjunto de competencias que debe poseer el trabajador y que hacen a su alto desempeño.”*¹²

¹¹ Vargas Zúñiga, Fernando. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Agosto, 2004, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: <http://www.oitcinterfor.org/publicacion/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>, (Marzo 2016)

Venimos tratando el modelo de gestión por competencias como algo estratégico; pues entonces debemos definir algunos objetivos. Siguiendo el trabajo realizado por Aquino, Jorge & otros (2010), podemos identificar tres objetivos básicos:

- ✓ Lograr que las personas se alineen de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa
- ✓ Definir qué conductas de alto desempeño son requeridas para cada puesto
- ✓ Determinar cuál es la diferencia entre el desempeño actual y el que la empresa ha fijado en su política estratégica

8.3 ¿POR QUÉ USAR LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS?

La selección de personas, independientemente de la posición que ocupe cada una en la empresa, no está regida por leyes o reglas matemáticas. Como en toda actividad, las buenas prácticas sugieren usar métodos o procesos profesionales para la selección de personas. Hemos mencionado que se trata de tener a la mejor persona en cada puesto. Esto no quiere decir que se deba tener a la mejor persona que la empresa pueda pagar, sino a la mejor persona *“en relación con el puesto que esta deba ocupar”*.

Para evitar la confusión que se suele presentar, definiremos qué es talento y qué es competencia, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española.

¹² Aquino, J., Vola -Lurs, R., Arecco, M. & Aquino, G. (2010). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson. p.49

Definición de competencia: *capacidad para el desarrollo de algo*¹³.

Definición de talento: *aptitud o capacidad para realizar algo*¹⁴.

Para desempeñarse en cualquier puesto de trabajo, la persona requiere contar con una cantidad de conocimientos y competencias. Si diagramamos el anterior concepto, vemos en el gráfico 2 que de la intersección entre los círculos de conocimientos y de competencias se obtiene el talento requerido para un desempeño superior. Para cualquier tipo de puesto se necesita un mix entre conocimientos y competencias. Este tipo de conocimientos y competencias van a variar tanto de un puesto a otro como de una empresa a otra, aunque pertenezcan a un mismo sector o actividad industrial.

Gráfico 2 Integración de competencias y conocimientos

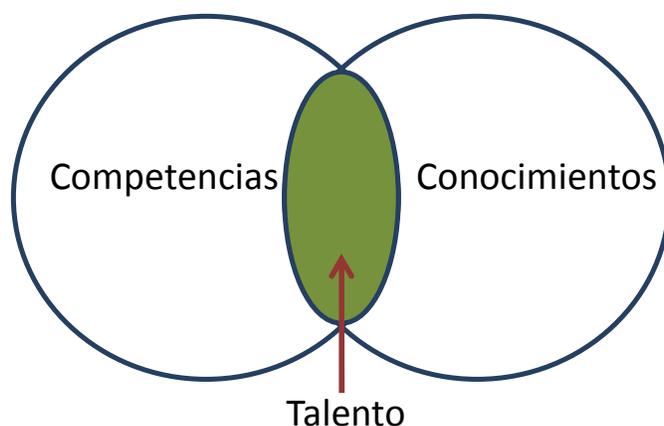


Gráfico del Investigador

¹³ Real Academia Española. (2006). *El pequeño Larousse Ilustrado*. México: Larousse. p.269

¹⁴ Real Academia Española. (2006). *El pequeño Larousse Ilustrado*. México: Larousse. p.957

Con el gráfico anterior definimos que la intersección de los círculos de competencias y conocimientos expone una condición necesaria, pero aún no nos alcanza para definir el desempeño; nos falta otro componente de las personas: la motivación. Con esto, sumando al talento la motivación, podemos lograr un desempeño excelente o exitoso.

Si bien el presente trabajo no trata acerca de la motivación de las personas, expondremos algunos conceptos en función de respaldar el concepto antecedente.

Diferentes investigadores se han preguntado no sólo cómo identificar los motivos, sino también cómo es la forma en la que podríamos ser capaces de medir la intensidad con que un determinado motivo va a actuar sobre los individuos. Atkinson, John William y McClelland, David Clarence, idearon un sistema en el que activan en forma experimental los motivos, tratando de encontrar en las fantasías efectos singulares. Definieron sus estudios con tres sistemas importantes, a saber, de la motivación de las personas, basados en las necesidades que todos tenemos a) la necesidad del logro, b) la necesidad de poder, y por último c) la necesidad de pertenencia o afiliación.

a) La necesidad de logro

La necesidad de logro es la preocupación inconsciente por la excelencia en logros por medio de esfuerzos individuales. Aquellas personas que tienen una alta necesidad de logro van a mostrar las siguientes características comunes:

- ✓ *Poseen la creencia tanto interna como externa de controlar su propio destino*
- ✓ *Quieren asumir responsabilidad personal para resolver los problemas. Se orientan a los objetivos y establecen metas moderadas, realistas y alcanzables.*
- ✓ *Buscan el desafío, la excelencia y la individualidad*
- ✓ *Buscan la forma de hacer un mejor trabajo...importante en el progreso profesional¹⁵*

b) La necesidad de poder

Es la preocupación inconsciente de influir en los demás y ocupar puestos de autoridad. Las personas que tienen marcada necesidad de poder van a exhibir las siguientes características comunes:

- ✓ *Buscan el control en una situación, ya sea por la influencia o el querer controlar a los demás*
- ✓ *Disfrutan de una competencia donde saben que podrán ganar*
- ✓ *Tienden a ser ambiciosos y a mostrar una baja necesidad de afiliación*
- ✓ *Tienen mayor preocupación por influir en los demás que en aquello que los demás puedan llegar a pensar de ellas¹⁶*

¹⁵ Lussier, R. & Achua, C. (2013). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning. Cuarta Edición. p.42

¹⁶ Lussier, R. & Achua, C. (2013). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning. Cuarta Edición. pp.42-43

c) La necesidad de afiliación

Es la preocupación inconsciente por desarrollar, mantener y restablecer las relaciones personales cercanas. Las personas que tienen marcada necesidad de afiliación van a presentar las siguientes características comunes:

- ✓ *Buscar relaciones estrechas con los demás: desean agradar a la gente,... buscan pertenecer a algún grupo u organización y así lo hacen*
- ✓ *Disfrutan de alentar, ayudar y enseñar a los demás*
- ✓ *Se preocupan por lo que los demás piensan de ellas, más que en hacer su voluntad*
- ✓ *Prefieren ser uno más del grupo en lugar de ser su líder¹⁷*

Si ampliamos con lo expuesto hasta ahora en el gráfico 2, tendremos un nuevo esquema que representamos en el gráfico 3.

¹⁷ Lussier, R. & Achua, C. (2013). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning. Cuarta Edición. p.43

Gráfico 3 Conjunción de competencias, conocimientos y motivación



Gráfico de Martha Alles¹⁸

La selección por competencias, que exige realizar una descripción de lo que se requiere para lograr un desempeño exitoso en cada puesto de la empresa — ya que se muestra una serie de competencias (ítems) — nos va a permitir realizar una mejor evaluación de los posibles candidatos.

8.4 ¿A QUIÉNES SE SELECCIONA POR COMPETENCIAS?

La selección por competencias no se refiere solo a personas jóvenes con un alto potencial, ni a personas con formación universitaria de un excelente promedio académico, sino que trata de seleccionar solo personas, por lo que todos los colaboradores de una empresa se pueden seleccionar por competencias, pues se trata de encontrar a aquellos individuos que tengan competencias para lograr un

¹⁸ Alles, M. (2013). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica. p.30

desempeño exitoso en su puesto de trabajo, independientemente del lugar que ocupen dentro de la organización.

Es importante saber qué es lo requerido para cada posición, pues no es lo mismo si se selecciona un líder de ventas que un soldador o una persona para el sector eléctrico o electrónico, si bien en todos los casos se debe saber cuáles son aquellas competencias necesarias para realizar un trabajo excelente en cada posición.

8.5 DIFICULTADES EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La dificultad en la selección de personas es mencionada por diferentes autores y bibliografías. Entre ellos se podría citar a Martha Alles (2013), quien enuncia que si bien ya estamos transitando la segunda década desde el inicio del siglo XXI, la selección de personal continúa siendo un tema de preocupación para las diferentes empresas. En este nuevo contexto donde un mundo globalizado fija nuevas y más complejas reglas de juego, los consumidores cuentan con mayor información al momento de elegir, dado el avance en las herramientas tecnológicas de la información, que han cambiado los modos de la comunicación. La sociedad está en permanente cambio, y en el mercado laboral no siempre las personas y las empresas se encuentran en condiciones de realizar y firmar un acuerdo que para ambos sea fructífero.

Hoy se buscan perfiles para las posiciones con características muy específicas, y usualmente no es sencillo encontrar al candidato deseado, ya sea que

se trate de profesionales o de personas con menor preparación académica. Además de los conocimientos, se necesitan otras capacidades.

Si volvemos a mirar el gráfico 3, nos damos cuenta de que para este nuevo siglo el talento que se requiere de las personas está conformado por: conocimientos, competencias y motivación, por lo que todo proceso, en la selección de personal, deberá evaluar a través de métodos: a) Competencias, b) Conocimientos y c) Motivación.

8.5.1 HERRAMIENTAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Ahora bien, cabe preguntarnos cómo hacemos para identificar aquellas competencias que se requieren. Dos métodos son los más utilizados, según José Luis Dirube Mañueco (2004). Uno procede a través de la identificación que hacen los directores de dichas características, y otro a través del análisis que se realiza sobre las personas que realizan un trabajo excelente en un puesto. Para ello se utiliza el panel de expertos como metodología y la entrevista de incidentes críticos, según sea el caso.

8.5.2 PANEL DE EXPERTOS

El panel de expertos se configura a partir de la búsqueda de aquellas personas que acrediten un buen conocimiento de la cultura organizacional y del puesto que se desea definir; por lo general el panel de expertos suele estar integrado por personal jerárquico. Se comienza explicando qué son las competencias, su importancia para la empresa y cómo se definen, para luego

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

comentar la misión, los valores, la cultura organizacional, a fin de ir determinando el puesto. Luego se pasa a describir el puesto mencionando sus relaciones, sus dependencias, sus responsabilidades y que áreas de actividad agrupa. Tal lo hemos representado en los gráficos 4 y 5. Posteriormente se hace una lista con aquellas tareas que debe emprender.

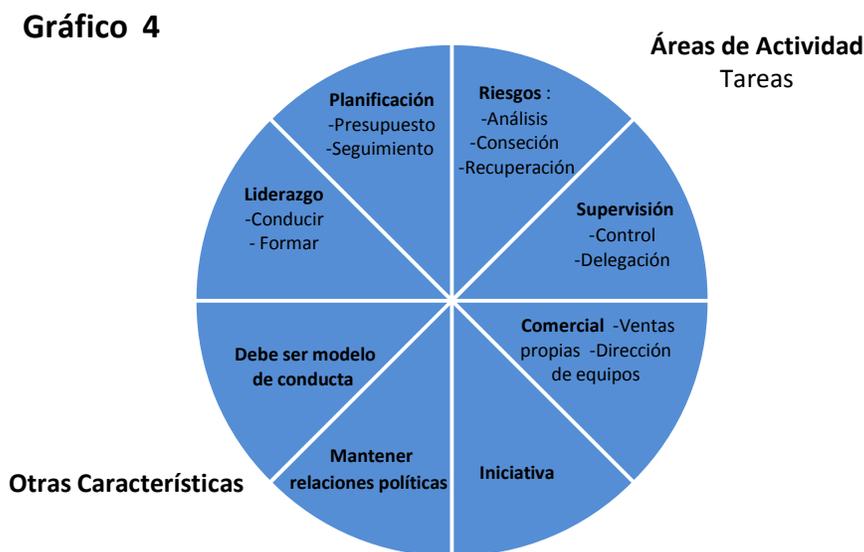


Gráfico 4 de José Luis Dirube Mañueco¹⁹

¹⁹ Dirube Mañueco J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Gestión 2000. p. 113

Gráfico 5



Áreas de Actividad
Competencias

Otras Características

Gráficos 5 de José Luis Dirube Mañueco²⁰

Una vez identificadas las competencias de cada puesto, procedemos a su definición. Por ejemplo:

Orientación a resultados: mantenerse enfocado en los objetivos que debe alcanzar su área, y trabajar hasta conseguirlos. Por ejemplo en el área eléctrica – electrónica de una industria suele ser importante garantizar el cero fallas en los programadores lógicos controlables, ya que esto detendría el proceso productivo ocasionando diferentes pérdidas.

Los inconvenientes que pueden presentarse en la utilización de este método se relacionarían con el hecho de que las competencias no se definieran bajo reglas

²⁰ Dirube Mañueco J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Gestión 2000. p. 113

o parámetros que fueran del todo observables. Otro inconveniente consistiría en que se definiera un perfil tal, que solo se adecuara a un candidato tan ideal como inexistente, ya que no sería posible encontrar una persona con todas las competencias requeridas. Para poder sortear este inconveniente se utilizaría un diccionario de competencias, que pueda exhibir como soporte el haberse confeccionado a partir de la observación del comportamiento de aquellos trabajadores excelentes en la empresa, de tal forma que garantizara que alguien fuera capaz de poder concretarlo.

8.5.3 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

La entrevista de incidentes críticos trata de subsanar los inconvenientes que reviste una entrevista tradicional, donde no es posible averiguar las competencias de las personas, dado que los aspirantes a cubrir la vacante están más preocupados por decir aquello que consideran que se quiere oír, en ser lo más políticamente correctos, que en comentar lo que ellos son capaces de hacer.

En la entrevista de incidentes críticos, también llamada entrevista por eventos conductuales (BEI por su sigla en inglés), hay que diferenciar entre lo que el entrevistado comenta o piensa de sus motivos y aquello que lo provoca a actuar. Se acude entonces a una introducción, para que la persona advierta cómo será la entrevista, solicitándole que recuerde tres o cuatros situaciones pasadas, centrándose en su comportamiento y evitando opiniones y casos hipotéticos. Dado que estas narraciones pertenecen al pasado, deberán ser expresadas en pasado. Se le comenta por tanto que lo que la entrevista busca es saber cuáles son las

conductas que él pone en juego en la realización de su trabajo. Durante esta etapa de la entrevista lo que se intenta es generar confianza con la persona entrevistada.

Se le pide que cuente las tres o cuatros situaciones en las que considera que ha sido exitoso su desempeño, y otras tres o cuatro situaciones en las que, por el contrario, considera que el resultado no ha sido el que se esperaba. Debe describir el contexto de la situación, quiénes estaban involucrados, cuál era el objetivo a cumplir y qué hizo él, y no las otras personas que estuvieron involucradas, para lograrlo. La entrevista es grabada a fin de proceder a un análisis más profundo de aquellas situaciones que fueron causa del éxito, o que configuraron una oportunidad de aprendizaje en los casos que no se logró llegar al éxito. Posteriormente, la entrevista es estudiada en detalle, lo que permite tabular las conductas seguidas por la persona, en cada una de las situaciones comentadas.

Se le pide que comente cuál es su trabajo actual, cuál es el nombre del puesto en que se desempeña, a quién o a quiénes reporta, qué o quiénes reportan a él, cuáles son las tareas o responsabilidades más importantes que a él realmente le corresponden; se le solicita una descripción breve acerca de sí mismo, que comente acerca de sus estudios formales, que realice una síntesis de su vida profesional o laboral.

De esta forma, el entrevistado logrará ordenar su pensamiento para empezar a comentar los hechos sobre los que se le ha interrogado, lo que permitirá obtener información al entrevistador, quien, además, podrá repreguntar si es que lo considera necesario. Esta etapa es la más importante de la entrevista.

Es importante saber qué razones le motivaron para hacer lo que hizo, ya que si no es comentado en el relato, el entrevistador deberá interrogar acerca de dicha motivación. El entrevistador podrá solicitar al entrevistado que mencione hechos, hacer uso de preguntas tales como ¿quién dijo eso?, ¿dónde fue que eso sucedió?, ¿cómo los convenció?, ¿qué pasó después? Suelen ayudar estas preguntas u otras que tienden a indagar sobre el tiempo, y el lugar, a efectos de que el entrevistado logre recordar con mayor exactitud lo ocurrido. Las preguntas que se le formulen deberán ser cortas, claras, de a una a la vez. Como se le ha solicitado al entrevistado que relate en pasado, las preguntas deberán, por lógica, enunciar sus verbos en los tiempos del pretérito.

Las competencias se destacan principalmente en los relatos de las situaciones exitosas, mientras que las no exitosas nos servirán para saber hasta dónde han funcionado como aprendizaje tales experiencias vividas, y cuál es su principal motivación para actuar. Es conveniente que, en la descripción de las experiencias, se vaya alternando entre aquellas de éxito y las no exitosas, para terminar con un relato de experiencia positiva, lo cual permitirá que el entrevistado quede mejor anímicamente.

En algunos casos el entrevistado nos ayuda a definir qué características son necesarias para desempeñarse en su puesto actual, lo que nos habilita a alcanzar dos objetivos: uno es lograr mayor información sobre temas ya relevados, pues tener registradas más situaciones sobre los mismos temas dará mayor certeza acerca de los relevamientos realizados; el segundo objetivo es valorar al entrevistado teniendo en cuenta su opinión.

Concluimos dándole las gracias al entrevistado por su tiempo y la información que nos ha brindado. Pero antes le solicitamos que resuma lo más relevante que, según su apreciación, ha surgido de la entrevista, que dé su opinión sobre esta y acerca del entrevistador. Se cierra la reunión, si hiciera falta, con algún comentario que tranquilice al entrevistado, si es que este demostrara alguna preocupación.

Para simplificar la comprensión de los cinco pasos de la entrevista de incidentes críticos o entrevista por eventos conductuales (BEI), se ha realizado el gráfico 6.

Gráfico 6 Cinco pasos de la entrevista de incidentes críticos²¹

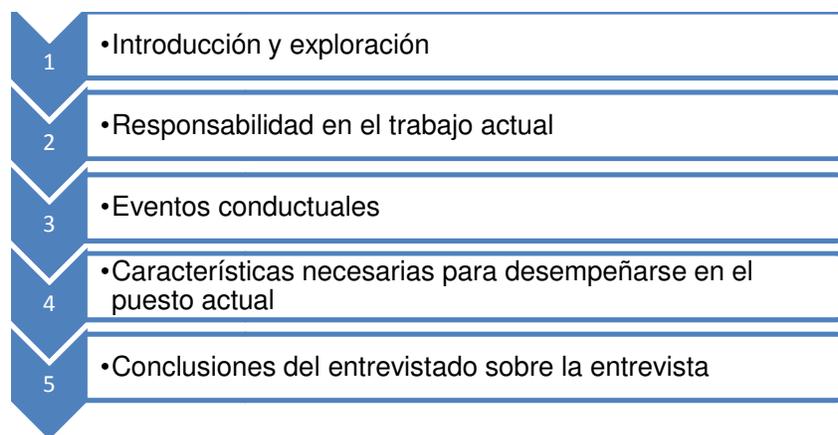


Gráfico de Martha Alles

²¹ Alles, M. (2013). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica. p.286

Resumen: el rol del entrevistador en cada uno de los pasos ²²

Paso	Rol del Entrevistador	Pregunta sobre
1- Introducción y exploración	<ul style="list-style-type: none"> • Tranquiliza • Motiva a hablar • Enfatiza sobre la confidencialidad • Explica motivos • Pide permiso 	Antecedentes Carrera profesional Educación
2- Responsabilidades en el trabajo actual	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene información 	Aquello que la persona hace Nivel al cual reporta Quiénes le reportan Tareas
3- Eventos conductuales	Es la parte central de la entrevista El entrevistador: <ul style="list-style-type: none"> • Ubica la situación • Pide casos específicos • Realiza preguntas cortas • Utiliza verbos en tiempo pasado • No acepta el “nosotros” 	Situaciones críticas Positivas (3) y Negativas (3) Preguntas específicas sobre competencias <i>¿Quién lo hizo?</i> <i>¿Qué sucedió?</i> <i>¿Cuándo lo hizo?</i>
4- Características para desempeñarse en el puesto actual	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta obtener más situaciones críticas • Hace sentir más cómodo al entrevistado 	En opinión del entrevistado, cuáles son las características necesarias para el puesto que él ocupa en el momento actual
5- Conclusión del entrevistado sobre la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Agradece • Asegura confidencialidad • Tranquiliza • Brinda información 	Pide opinión sobre la entrevista Solicita autoevaluación

8.5.4 ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Cómo analizar los relatos obtenidos en las entrevistas no es una tarea sencilla; se puede facilitar si contamos con una buena descripción de aquellas competencias que tenemos en nuestra empresa. Es importante que esta descripción esté bien definida y con una buena identificación de las conductas por las cuales se manifiesta. Esto es lo que se llama un diccionario de competencias. Con el

²² Alles, M. (2013). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica. p.296

diccionario bastará al analizar las entrevistas, poder detectar más fácilmente los comportamientos y lograr así tabularlos.

Del Marco de Referencia que publica el Consejo Federal de Educación hemos extraído del perfil común las competencias generales para el técnico electricista. Con estos datos de base podemos también ampliar nuestro diccionario de competencias. Por ejemplo

Competencias Profesionales del Técnico en electricidad

- *“Proyectar instalaciones eléctricas de corrientes débiles, muy baja, baja y media tensión”.*
- *“Operar máquinas e instalaciones eléctricas”.*
- *“Montar e instalar componentes, máquinas, equipos e instalaciones eléctricas”.*
- *“Mantener componentes, máquinas e instalaciones eléctricas”.*
- *“Gestionar procesos constructivos de instalaciones eléctricas”.*
- *“Comercializar, seleccionar y asesorar en componentes, máquinas, equipos e instalaciones eléctricas”.*
- *“Generar y/o participar de emprendimientos”.*²³

Competencia Personal:

- Conciencia de uno mismo:

²³ Ministerio de Educación/INET/ Res. CFE N° 149/11 Anexo VII. Marco de Referencia – Electricista Industrial. pp.3-7

Conciencia emocional

Valoración adecuada de uno mismo

Confianza en uno mismo

- Autorregulación:

Autocontrol

Confiabilidad

Adaptabilidad

Integridad

Innovación

- Motivación:

Motivación al logro

Compromiso

Optimismo

Competencia social:

- Empatía:

Comprensión de los demás

Orientación al servicio

Aprovechamiento de la diversidad

- Habilidades sociales:

Influencia

Comunicación

Liderazgo

Catalizador del cambio

Resolución de conflictos

Colaboración

En su libro, José Luis Dirube Mañueco (2004) publica una lista — obtenida a través de encuestas — de cuáles son aquellas competencias más requeridas por las empresas. Solo hemos tomado del listado las nueve y que consideramos más acordes para él técnico electricista — electrónico.

- *Trabajo en equipo*
- *Comunicación*
- *Orientación al cliente*
- *Gestión de personas*
- *Orientación al logro*
- *Solución de problemas*
- *Planificación y organización*
- *Liderazgo*

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*”

- *Conocimiento técnico*²⁴

9. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De la bibliografía especializada hemos extraído el siguiente cuadro de competencias, que dividimos en dos grandes grupos: individuales y sociales. Esta clasificación queda representada en el gráfico 7, donde vemos aquellas que son necesarias para electricista – electrónico.

Gráfico 7 Competencias individuales y competencias sociales

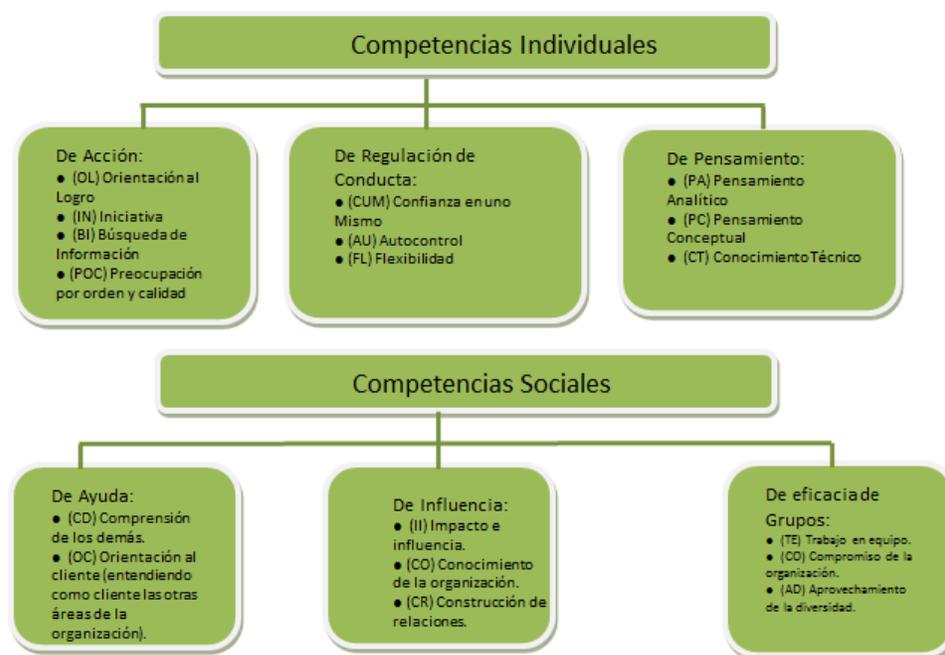


Gráfico del Investigador

²⁴ Dirube Mañueco J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Gestión 2000. pp. 124-125

Si vamos a realizar entonces la selección de personal basándonos en el sistema de gestión por competencias, será más sencillo construir el diccionario para la empresa tomando como referencia lo que existe, y verificar su aplicación a través de las entrevistas de incidentes críticos, donde las conductas manifestadas por los entrevistados son la causa de su buen desempeño en el trabajo.

Las empresas del siglo XXI reúnen a numerosas personas con importantes conocimientos y habilidades en casi todos sus niveles. De hecho, las decisiones que ellas tomen tendrán un impacto en el tiempo y la forma de realizar un trabajo. Por lo que todos los miembros de la empresa deben ser objeto de atención.

9.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El sistema de gestión por competencias ayuda, de forma clara, a mejorar el desempeño individual y el desarrollo general de la empresa. Es un sistema que facilita el cambio y permite la emergencia de comportamientos que favorecen las ventajas competitivas de las industrias.

Recordemos la definición de competencia dada por Alfredo López Salteri (2014): *“Es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral”*.²⁵ Por lo tanto, el sistema de gestión por competencias es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su rubro, actividad, locación o tamaño. Todas pueden aplicar este sistema de gestión.

²⁵ Módulo MGE *El Factor Humano en la Organización*, López Salteri, Alfredo (2014)

9.2 PREGUNTAS FRECUENTES

Es importante, antes de comenzar, responder a las preguntas o inquietudes que pueda suscitar la implementación de un sistema de gestión por competencias. Exponemos a continuación algunas preguntas de posible aparición.

¿A qué tamaño o tipo de empresa le es más útil un sistema de gestión por competencias?

Como el perfil del puesto es el elemento principal en el que se basa el sistema de gestión por competencias, por lógica, le será más fácil obtenerlo a una empresa grande, ya que un mismo puesto es ocupado por un amplio número de personas, por lo que se facilita el estudio como la identificación de las competencias de los colaboradores más exitosos.

Lo anterior no excluye a las empresas medianas o pequeñas, ni a aquellas personas que desean una mejora profesional.

Las empresas medianas y pequeñas encuentran en las competencias una referencia útil para su equipo de conducción, ya que permiten a sus integrantes un mejor conocimiento de sí mismos.

Las empresas más pequeñas podrán trabajar haciendo uso de perfiles genéricos y adaptarlos a las necesidades de su organización.

A las empresas de índole familiar, sean grandes, medianas o pequeñas, les será útil la gestión por competencias para establecer los criterios de relación de la empresa con los miembros de la familia, en función de las competencias de estos y de cuál fuere su potencial.

En un ámbito personal, las competencias nos pueden servir de ayuda profesional, ya que, contando con el perfil de un puesto, este puede funcionar como guía. Con un análisis personal de lo que somos, de lo que quiero ser, de lo que hago y de aquello que podemos ser capaces de hacer, podemos llegar a conocernos y fijarnos metas en la vida laboral y profesional.

¿Quién es el responsable de generar el menú de competencias para la empresa?

Suele ser por lo general el departamento de recursos humanos, que, de no contar con la experiencia necesaria, deberá valerse de asesores externos. Es menester que siempre haya alguien con una participación plena en la empresa, para asegurar que el modelo quede acorde con la cultura organizacional.

De usarse un diccionario genérico de competencias, las definiciones deberán ajustarse al lenguaje propio de la empresa, como también los conceptos; esto tiene por finalidad lograr la percepción de que se trata de algo propio y concordante con la mencionada cultura organizacional.

¿Cuántas son las competencias necesarias?

Las personas exitosas en el trabajo poseen una cantidad relativamente reducida de talentos o características; la medida de competencias que definen el perfil del puesto se promedia en 10, por lo que puede oscilar entre valores que van de 8 a 12. El número de competencias dependerá de cuántos puestos existen dentro de la empresa y de las diferencias entre ellos; por lo general no superan las veinte competencias.

¿En qué áreas de gestión son útiles las competencias?

Cuando una empresa incorpora el sistema de gestión por competencias, lo hace independientemente de los motivos que han llevado a dicha decisión, como podría ser un cambio organizativo o una nueva estrategia, o la profesionalización del sistema de selección de personas. Esta decisión va a condicionar al área o sector, aunque será indiferente si el sector es producción, mantenimiento, ingeniería o finanzas. En aquellas áreas donde la parte técnica es importante se abren las competencias pertinentes a dos o tres aspectos relacionados con los conocimientos concretos que se necesiten para dicho espacio.

¿Cómo adquirimos las competencias?

Todo hábito se adquiere por la repetición de las buenas conductas, pero siempre es indispensable la voluntad de hacerlo. Por tanto deberá la persona, en primer lugar, tener un buen conocimiento de sí misma y, además, un buen entrenamiento en la competencia que se quiere incorporar como rutina de trabajo.

Es con la práctica que se adquieren los hábitos, y es haciendo como vamos desarrollando las competencias.

El siguiente gráfico 8, representa los tres aspectos fundamentales para comenzar a trabajar en la adquisición de las conductas deseadas.

Gráfico 8 Como se adquieren las competencias ²⁶

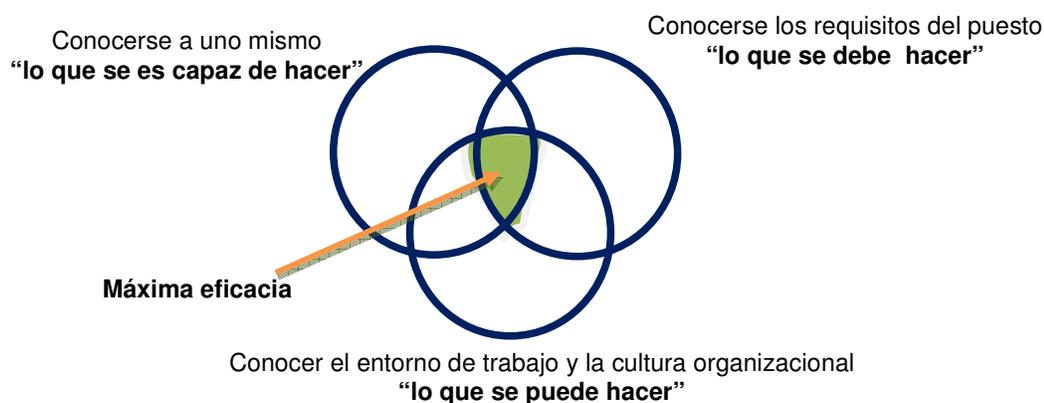


Gráfico de José Luis Dirube Mañueco

9.3 FORTALECER LAS CAPACIDADES HUMANAS

Hay que fortalecer todas las capacidades humanas en el trabajo; de esta forma se incrementan en la empresa las competencias y adquirimos mejores posibilidades de continuar en un mundo cada vez más competitivo. Así lo expresa también Gary Hamel (2012), quien pone de manifiesto de forma similar a como lo hiciera Abraham Maslow, no basándose ya en las necesidades humanas sino en las

²⁶ Dirube Mañueco, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. España: Gestión 2000. p. 162

capacidades humanas del trabajo, seis condiciones para el fortalecimiento de las capacidades, a saber: obediencia, diligencia, pericia o habilidad, iniciativa, creatividad y pasión.

Se han graficado las seis capacidades que menciona Gary Hamel (2012), de manera piramidal, en el gráfico 9. En la parte inferior de la pirámide encontramos la obediencia, que hace referencia a todos aquellos empleados que día a día se presentan a trabajar y siguen las reglas y los procedimientos establecidos por la empresa. De modo tal que situar la obediencia en la base de la pirámide vendría a postularla como requisito indispensable para la existencia misma de la empresa. El próximo nivel corresponde a la diligencia, que hace referencia a aquellos empleados que trabajan duro, que se quedan siempre que hace falta hasta que hayan cumplido con su trabajo, que toman la responsabilidad de lograr buenos resultados. Este punto es fundamental: ninguna empresa tiene futuro con negligentes. Después sigue la pericia o habilidad, que es el grado de competencia personal, donde cada uno de los empleados define su impronta personal, le agrega a su trabajo ese plus que marca la diferencia.

Estas tres condiciones aparecen en el gráfico 9 con color rojo, como señal de alarma: es porque se están volviendo corrientes en este mundo globalizado. Hoy estas capacidades humanas se pueden conseguir en cualquier parte del planeta y en algunos países asiáticos a precios muy bajos, por lo que lejos están ya de ser una ventaja competitiva en el largo plazo. Hemos mencionado en páginas anteriores cómo Japón ha modificado este paradigma de los costos bajos por medio de la mano de obra, citando el trabajo de Felipa Lopes dos Reis.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

Continuamos ascendiendo por la pirámide y aparece el color verde, como indicio de que las siguientes capacidades nos dan una ventaja respecto de otras empresas.

La primera condición que se manifiesta en esta parte de la pirámide es la iniciativa, propia de aquellos colaboradores que salen a la acción cuando detectan una oportunidad de mejora o identifican un problema; estos trabajadores no esperan a que se les diga qué deben hacer, no se aferran a las descripciones de sus cargos y son proactivos.

En el próximo escalón surge la creatividad. Aquí los trabajadores han cambiado el viejo paradigma que reza “siempre lo hicimos así”, por lo que están siempre dispuestos a desafiar ese conocimiento tradicional y buscan incursionar en ideas innovadoras no fáciles de copiar en otras empresas.

En la cúspide de la pirámide domina la pasión; aquí se describe de qué modo los trabajadores ven su trabajo, al igual que un artista, como una forma de hacer notar la diferencia en este mundo de cambios permanentes; mientras muchos solo están presentes en sus trabajos, ellos están comprometidos con el propio.

Gráfico 9 Pirámide de las capacidades humanas



Gráfico del Investigador

9.4 GERENCIAR EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS

En el mundo de hoy la creatividad y la innovación no parecen tener barreras. De lo cual puede inferirse que las tres capacidades superiores que vemos en el gráfico 9 (iniciativa, creatividad y pasión) son las que crean valor y dan a las empresas ventajas competitivas. Es aquí donde residiría lo central, lo verdaderamente importante. Estas capacidades de iniciativa, creatividad y pasión son imposibles de imponer. Por lo tanto, las empresas deberán buscar colaboradores que posean dichos dones, y asimismo deberán crear y facilitar las

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

formas para que estos trabajadores decidan poner a funcionar cada día dichos talentos para el beneficio de todos.

Por décadas, gestionar las tres capacidades inscriptas en la parte inferior de la pirámide ha sido la tarea primordial de los gerentes; estos han tenido que garantizar que los trabajadores sirvieran a la empresa de forma obediente, diligente y con pericia o habilidad. Es hora de cambiar el paradigma que refiere a “Primero está la empresa y luego los seres humanos”. Hay que reformular la pregunta que dice ¿cómo hacemos para que los empleados sirvan mejor a la empresa? para empezar a preguntarnos ¿cómo hacemos para que nuestras empresas sean merecedoras de los talentos extraordinarios que los trabajadores puedan traer a ellas? Hoy en día los gerentes deberán arbitrar los medios y todos los esfuerzos necesarios en la generación de ambientes de trabajo que inspiren a sus trabajadores para aportar ideas excepcionales; han de crear un ámbito en el que la iniciativa, la creatividad y la pasión sean el corazón de la cultura organizacional.

9.5 VINCULAR LAS COMPETENCIAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

He escuchado tanto en mi organización, como en otras, varias veces, decir a los directivos que los problemas de hoy fueron las decisiones de ayer; pues entonces hay que comenzar a mirar a mediano y largo plazo, y para ello es fundamental que las competencias sean parte de los objetivos y las estrategias del negocio.

Como menciona José Luis Dirube Mañueco (2004): “Serán las competencias las que van a guiar la formación y el desarrollo de las personas que están en la empresa y servirán de filtro para aquellos otros trabajadores que se incorporen. Su impacto sobre el tipo de personas que vamos a tener en el futuro va a ser notable y debería ser una cuestión estratégica (...)”

9.5.1 PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La bibliografía especializada, y que hemos venido mencionando a lo largo de este trabajo, es coincidente en varios puntos. Entre ellos se destaca la fuerte convicción de las empresas en querer implementar un sistema de gestión por competencias.

Este sistema supone establecer modelos que se apoyen en los perfiles del puesto para tener referencia en aquellos aspectos que se aborden, sea en el reclutamiento como en la selección del personal, comparándolos con un estándar. Se propone formar y desarrollar a personas dentro de la empresa y programar cual será el plan de carrera de los colaboradores a través de una secuencia que tenga como referencia varios perfiles de puestos de trabajo; de acuerdo con las dificultades de cada puesto de trabajo deberá hacerse una valoración de estos y se podrá tener especial control de aquellos lugares clave que resulten estratégicos para las empresas.

Con este sistema de gestión por competencias se está eliminando todo lo que no aporta valor, pero que sí agrega seguramente costo. Dado que se ha trabajado con aquellos datos tomados como indicadores de éxito en la gestión o en el desarrollo de las tareas de los trabajadores, sin dudas mejorará la eficacia y la eficiencia de la empresa. Reducirá la rotación de personal, como también las desvinculaciones. Esto es porque si hacemos bien la selección de nuestros colaboradores ya habremos determinado cuáles son las características que deberán tener para que su comportamiento o desempeño resulten exitosos y esto sea lo normal.

Como ocurre con todo sistema nuevo que se desea introducir en las empresas, es imprescindible trabajar con rigor y con el asesoramiento de un experto tanto en su diseño como en su implementación. Además, se ha de trabajar en la comunicación del avance del sistema, qué progresos se van logrando y qué queda por hacer, ya que inicialmente han participado varias personas — para la recolección de información, en las entrevistas, y en otras actividades —, ya que el no mantener a los colaboradores informados incide en que se vaya perdiendo el entusiasmo inicial.

Como hemos venido expresando, en este mundo de cambios implacables, el sistema de gestión por competencias deberá revisarse para ir realizando los ajustes sobre los perfiles de los puestos ya definidos, en función de la realidad actual de la empresa. Lo que no significa rehacer todo sino efectuar paulatinamente aquellos cambios que sean necesarios una vez que se hayan visto los resultados alcanzados en el tiempo.

9.6 ADELANTÁNDONOS AL FUTURO

Puede resultarnos tentador pensar o suponer que podemos definir cuáles serán las competencias del futuro, ya que si trabajamos en ellas para generar ventajas competitivas hoy, rápidamente quedaremos retrasados ante la posibilidad de seleccionar a las personas para quienes deseáramos un desempeño exitoso en el futuro de nuestra empresa. Pero este supuesto contiene en sí mismo una inmensa duda, porque ¿quién es capaz de predecir el futuro? Solo podemos inferir ciertas tendencias si es que algunas condiciones actuales se mantuvieran de forma lineal.

Si quieren prepararse para el futuro, las empresas tendrán que ir cambiando su estructura, sus formas de ver la realidad, hacia lo que esperan que les depare su destino. Como todo cambio, trae consigo la aparición de nuevas competencias y también de nuevas oportunidades de negocios; no se puede hacer siempre lo mismo, de la misma forma, y suponer que por alguna causa divina las cosas serán distintas. Las competencias cambiarán y deberemos adaptarnos a ellas, porque las personas seguirán teniendo determinadas aptitudes que harán que su trabajo sea exitoso. Por lo cual deberemos estar atentos a los nuevos desafíos que aparezcan.

9.7 ¿QUÉ SE NECESITA HOY EN LAS EMPRESAS?

Hasta ahora solo se había hecho mención a la bibliografía que habla de las competencias, pero es oportuno aclarar que este trabajo no solo tiene una impronta teórica si no que su problemática se refleja en la actualidad del sector empresario. En tal sentido, con relación a la pregunta acerca de qué se necesita hoy en las

empresas, citamos el siguiente artículo de Marilina Esquivel, publicado en el diario La Nación (...):

Cada vez más las empresas piden que los nuevos ingresos exhiban competencias interpersonales o blandas — además de las cognitivas y técnicas — que no se enseñan específicamente en las escuelas. El problema, según indica un informe local de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina) y otro regional del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), es que estas características actitudinales se desarrollan durante la infancia y adolescencia — en época escolar — y son más difíciles de generar de adultos.

"Lo más difícil de encontrar para las empresas son las competencias actitudinales que no se desarrollan en el aula y deben empezar a forjarse en el ámbito educativo y en la familia", dice Mora Simoes. Con esa visión coincide un estudio del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) realizado entre 1200 empresas argentinas, chilenas y brasileñas. Dice que el puntaje asignado por los entrevistados a las habilidades socioemocionales es casi el doble que el de las de conocimiento y cerca de cuatro veces el que se otorga a las específicas de un sector. Y agrega que sólo el 12% de las empresas no tuvo dificultades para encontrar las destrezas blandas requeridas entre los egresados del secundario.

Según IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), "las competencias más buscadas y menos encontradas son, además del compromiso y la responsabilidad, la proactividad, flexibilidad y liderazgo". "No hay una única causa para rechazar a un candidato joven — dice Gustavo Buezas, gerente de Recursos

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa"

Humanos de Cablevisión —. A veces me da pena la gente que no mira hacia adelante y no aprovecha las oportunidades de hacer preguntas y mostrar sus sueños y proyectos en lugar de hacer reclamos. Cuando uno tiene actitud y vocación de servicio es más fácil aprender los conocimientos técnicos."

"El principal problema en la búsqueda lo tienen las pymes, especialmente cuando requieren perfiles con ciertas competencias de personalidad para puestos de jóvenes profesionales (JP): el 81% tiene dificultades para dar con el candidato la mayoría de las veces. Este inconveniente es menor entre las grandes empresas, ya que sólo el 51% dijo no tener problemas. La dificultad de encontrar competencias blandas para puestos técnicos junior se presenta en el 78% de las pymes y en el 62% de las grandes empresas "(...)"²⁷

9.8 SABER DEFINIR QUÉ SE NECESITA HOY EN LAS EMPRESAS

Es importante que la empresa sepa transmitir con claridad, al momento de realizar una búsqueda de personal, qué es lo que necesita y definir bien qué quiere, ya que tampoco se puede pedir y menos aún pretender que los trabajadores sepan de todo; esto es solo la manifestación de un deseo vinculado al hecho de que se requeriría gran adaptabilidad por parte del personal a los cambios que los tiempos modernos exigen a las empresas.

²⁷ Esquivel, Marilina. (2015). *Las empresas se cansaron de jóvenes que dejan su trabajo*. 16 de agosto de 2015, de La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1819771-las-empresas-se-cansaron-de-jovenes-que-dejan-su-trabajo>.

Podemos definir el contenido de cada puesto de trabajo, de modo conciso, como *“el conjunto de tareas, medios, informaciones y decisiones que cada persona realiza, utiliza, tiene y toma, para poder satisfacer las expectativas que se proyectan en él dentro de la empresa.”*²⁸

Hasta el momento hemos hablado o mencionado de diferentes modos a nuestro personal, al recurso humano, pero qué es lo que se define como *trabajador*, dado que estamos hablando de la persona que realiza un determinado trabajo. La definición del Diccionario de la Real Academia Española dice: *“persona que trabaja para otra a cambio de un salario”*²⁹.

Sabemos que la incorporación de personal a una industria tiene un enorme peso desde lo financiero, legal, organizativo; y en localidades pequeñas de la provincia de La Pampa lo social tiene una enorme influencia.

Comenzamos consultando diferentes textos que tratan acerca de recursos humanos, y vemos que incluyen una metodología acerca de cómo realizar la descripción de un profesiograma o descripción del perfil del puesto, de manera tal que permita realizar una adecuada selección de personal, o por lo menos minimizar la posibilidad de cometer errores en la selección .

A continuación desarrollaremos lo que registra la bibliografía consultada

²⁸ Dirube Mañueco, J. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Barcelona: EPISE S.A., p.37

²⁹ Real Academia Española. (2006). *El pequeño Larousse Ilustrado*. México: Larousse. p.991

10. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO³⁰

Hay que conocer cuál es el perfil del puesto del trabajo que se desea cubrir, ya que nos va a servir como referencia para establecer cuál es el candidato ideal.

El ingresante debe entender claramente las tareas específicas que tendrá que realizar; para ello se lo deberemos comunicar de diversas maneras a través de charlas, power point, o diversos tipos de instructivos.

10.1 ¿QUÉ DEBE INCLUIR LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL?

La descripción del perfil debe incluir:

- Denominación del puesto
- Área o sector dentro de empresa
- Dependencia jerárquica
- Finalidad del puesto
- Descripción de tareas específicas
- Tareas ocasionales

El ingresante deberá poseer competencia colectiva, es decir, deberá saber actuar en un contexto determinado.

En una entrevista mantenida con el Profesor Jorge Monteagudo³¹, este definía la *competencia colectiva* como la forma de saber actuar en un contexto junto a otros,

³⁰ Se consultó el siguiente sitio:<http://www.gestion.org/recursos-humanos/50467/profesiogramas-lo-que-hay-que-saber> (Mayo 2015)

combinando lo individual y lo externo. Además, implica poseer competencias laborales. Su principal indicador es la capacidad para resolver problemas en determinado contexto laboral, el saber hacer...

Por lo que el perfil del puesto también deberá incluir los siguientes ítems:

- Responsabilidad
- Ambiente de trabajo
- Relaciones de tipo interno/externo que exige ejercer el puesto
- Disponibilidad
- Estilos de trabajo requeridos
- Conocimientos técnicos que se requieren en el manejo de equipos y herramientas
- Evolución profesional
- Sistema de supervisión y control
- Sistema de información prevista
- Criterios de evaluación

Asimismo el ingresante debe:

- Ser capaz de transformar la información en conocimiento
- Poseer un saber y utilizarlo en su trabajo: el saber es conocimiento en acción
- Generar valor mediante la aplicación y el uso productivo de la información que posee

³¹ El Profesor Jorge Monteagudo fue Subsecretario de Educación Técnica en la provincia de La Pampa.

- Implementar ideas, información y conceptos
- Asumir la responsabilidad de su desarrollo, de su crecimiento y de los resultados que genera
- Administrar sus tiempos y tareas. Es decir, se autogestiona y necesita autonomía

Como ejemplo de lo comentado en párrafos anteriores, hemos tomado un anuncio de búsqueda de personal técnico publicado el día domingo 8 de noviembre de 2015, en el diario *La Arena* de la provincia de La Pampa.

En el anuncio se ve que son demasiado generales los requisitos solicitados. Esto trae el inconveniente de que se presente un número importante de postulantes generando pérdidas de tiempo en la selección de los candidatos más adecuados a las necesidades de la empresa.



Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

Es importante tener en cuenta que el primer contacto que puede tener un trabajador con la empresa será a través del anuncio de búsqueda laboral, por lo que deberemos ser claros en expresar las necesidades.

La búsqueda y selección de un trabajador es el inicio de una relación que tanto para el trabajador como para la empresa genera grandes expectativas, por lo que ser cuidadosos al inicio de la relación laboral evitará a futuro frustraciones para ambas partes.

10.2 ¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA A LA HORA DE HACER UNA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO?

Entre las cosas que hay que tener en cuenta a la hora de hacer una descripción del puesto de trabajo para elegir al mejor candidato, se encuentran precisamente las etapas de selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo. Es decir, quién será el encargado de realizar dicha especificación.

A los efectos de nuestra investigación, el tema de quienes realizan las descripciones de los puestos de trabajo no será analizado en mayor profundidad sino solo mencionado, indicando quiénes pueden realizar este trabajo y alguna otras consideraciones generales, ya que se considera una herramienta importante para el desarrollo de entrevistas y selección de personal.

Tales actividades pueden ser realizadas por quien ocupa el puesto, para nosotros el electricista – electrónico, su jefe inmediato superior, un técnico del

departamento de recursos humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Por supuesto que cada opción tiene ventajas y desventajas; el consultor externo tiene pleno conocimiento de la metodología para redactar las descripciones del puesto o profesiogramas, pero no está familiarizado con su real desempeño; en caso que lo realicen el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior, quizás serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información por no estar lo suficientemente familiarizados con tal estilo de redacción. Lo más usual suele ser acudir a algún técnico del departamento de recursos humanos y a un consultor externo, para formar y entrenar al personal de la propia empresa en caso de que sea necesario.

La preparación de un perfil del candidato permitirá al evaluador o evaluadores conocer los requerimientos de la persona y de la posición a cubrir antes de tener los candidatos.

En una etapa posterior, también permitirá la comparación de los candidatos finales a través de puntuaciones más objetivas y de un análisis de las consecuencias adversas que podrían resultar como producto de esa decisión.

El método exige el cumplimiento estricto de sus pasos para que sirva de real ayuda a quien lo utiliza.³²

³² Bibliografía del Lic. Alfredo López Salteri, Maestría en Gestión Empresarial, Seminario *El Factor Humano en la Organización* año 2014

10.2.1 PRIMERA ETAPA: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CARGO

La descripción de funciones del cargo es el primer elemento a tener en cuenta. Ello permitirá el conocimiento del contexto o realidad del cargo a cubrir.

Con los requerimientos de las tareas a la vista se debe realizar un listado de *objetivos*, en los cuales se volcarán las condiciones básicas que la persona debe acreditar para poder cumplir a satisfacción lo que el cargo exige.

Es importante tener presente que el listado de objetivos **no es** una repetición de las tareas (por ejemplo: “que maneja personal “, o “que confecciona el presupuesto”), sino una especificación detallada de los conocimientos o aptitudes que el candidato debe poseer previamente para enfrentar esa tarea (por ejemplo: “que tenga tres años de experiencia en el manejo de equipos de trabajo “, o “que tenga conocimientos de técnicas descriptivas para confeccionar un presupuesto “).

Sintetizando

Descripción de funciones + contexto o realidad = QUÉ DEBERÁ HACER

Objetivos = conocimientos o aptitudes que la persona DEBERÁ POSEER.

10.2.2 SEGUNDA ETAPA: LISTADO DE OBJETIVOS

Del listado de objetivos obtenidos seguramente algunos tendrán distinta valoración. Algunos de ellos serán tan importantes o imprescindibles que los denominaremos *obligatorios*.

Estos deben ser cumplidos por las personas propuestas para poder continuar considerándolas en el proceso de selección. Aquel candidato que no cumpla uno de estos, no podrá seguir en la lista. Los objetivos obligatorios podrán ser considerados como referencia, y, definen la aceptación o eliminación de postulantes al puesto, los que pasan o no pasan. Para que esta aceptación o denegación sea hecha con total seguridad, los objetivos obligatorios deben ser medibles.

Nótese que no se ha usado el término cuantificables, ya que la “medición” puede ser hecha por algún medio que no implique cifras o cantidades. Una cualidad puede ser medida por comparación o por observación cierta de un comportamiento.

Como síntesis de este punto podría decirse que “si no somos capaces de medir de alguna forma un objetivo, no podemos considerarlo obligatorio”.

A los demás, es decir aquellos que no son cuantificables o no revisten tanta importancia como para considerarlos obligatorios, los llamaremos *objetivos deseados*.

Estos pueden no ser medibles, pero tienen una intensidad distinta de acuerdo al peso que para el evaluador representa cada uno. Por eso les asignamos

precisamente una importancia relativa, adjudicando al de mayor importancia o los más deseados una valoración de 10 (diez) y descendiendo en importancia hasta el valor de 1(uno) para los menos deseados.

Estos objetivos no eliminan las alternativas, sino que las relativizan en valor, privilegiando las que los cumplen en mejor medida. Por ello es que el análisis de los candidatos se hace en forma conjunta sobre la base de la pregunta “¿Cuál de estas personas cumple mejor este objetivo deseado?”

Aquella persona que lo cumpla mejor tendrá una calificación de 10 (diez) puntos, graduando la calificación para los otros y marcándose con 0 (cero) cuando claramente *no lo cumple*.

Para facilitar la ponderación de este peso, podemos intentar agruparlos de la siguiente manera:

Alta prioridad A = 10, 9 y 8

Media prioridad M = 7, 6, 5 y 4

Baja prioridad B = 3, 2, 1 y 0

Para realizar este trabajo no se debería tomar en cuenta el peso que se le asignó a los objetivos. Hay que analizar los candidatos según ese objetivo deseado y poner un 10 al que mejor lo satisfaga; puede asignarles un valor 10 a más de una alternativa, y del 0 al 9 a los restantes candidatos.

Otro paso será multiplicar el peso del objetivo deseado por el valor (0 a 10) de cada alternativa, es decir, el peso asignado al objetivo por el valor asignado a la información de las alternativas. Se suman los valores de cada alternativa y ello facilitará una comparación razonada y visible.

Antes de considerar las consecuencias de esta decisión, destacaremos el valor de confiabilidad, posibilidad y exactitud del uso de patrones numéricos.

Ventajas

- Aclara y puntualiza el relativo ajuste de cada alternativa frente a cada objetivo.
- Hace al proceso más consciente y visible.
- Le obliga a juzgar su propia parcialidad.
- Le muestra cómo valoró su criterio.

En esta explicación ya introdujimos el análisis de los candidatos; olvidémonos un momento de ello: lo que hasta aquí debe quedar claro es que para cada posición a cubrir debe haber un perfil con *objetivos obligatorios* y *objetivos deseados*, con su peso relativo.

Solamente a título orientativo, brindaremos un ejemplo donde se pueden observar qué son y cómo se determinan los objetivos:

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

OBJETIVOS OBLIGATORIOS	
Que tenga, por lo menos, 2 años de experiencia en el área eléctrica – electrónica.	
Que tenga estudios secundarios completos.	
Que acepte estar disponible en horarios no comunes.	
Que acepte el sueldo establecido en el convenio colectivo de trabajo.	

OBJETIVOS DESEADOS	
Que tenga altas expectativas de logro.	A – 8
Que tenga una personalidad firme.	A – 9
Que sea ordenado en el cumplimiento de normas.	A – 10
Que tenga actitud y capacidad para la formación de su personal.	M – 7
Espíritu de servicio.	B – 3
Relación con su grupo y áreas de servicio "staff".	M – 5
Actitud de colaboración frente a cambios imprevistos.	A – 9
Conocimientos de Inglés.	B – 2
Edad entre 30 y 40 años.	B – 3
Que viva en la zona.	M – 7
Que tenga teléfono o se lo pueda ubicar fácilmente.	M – 4
Que tenga algún estudio universitario.	B – 3
Que no estudie actualmente.	B – 1

Alta (A)= 10 – 9 – 8 Media (M)= 7 – 6 – 5 – 4 Baja (B)=3 – 2 – 1 - 0

11. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establece la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de tesis. Se realiza, además, el análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta que se adjunta como Anexo 2.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

11.1 NIVEL Y DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Tal lo mencionado anteriormente en el planteo del problema de investigación, el trabajo se propone como objetivo identificar los problemas o dificultades que han tenido las empresas ubicadas en la provincia de La Pampa, desde el 1° de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2015, para cubrir los puestos en áreas críticas como es el sector de mantenimiento eléctrico.

Con este propósito se ha realizado el trabajo de campo sobre las distintas actividades industriales de la provincia, solicitando a las empresas de servicios y/o productos información sobre cuál es la forma en la que ellas cubren las vacantes que necesitan hoy en su área eléctrica – electrónica.

11.2 FUENTE DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Dada la escasez de una literatura específica acerca de la problemática en la selección de personal con conocimientos técnicos en la provincia de La Pampa, la información obtenida proviene de publicaciones y trabajos de investigación que, con referencia a otros lugares, desarrollan el análisis de una problemática similar.

Este trabajo de investigación ha decidido adoptar una forma de recolección de datos cuantitativa, mediante la realización de una encuesta a las empresas ubicadas en el territorio de La Pampa. Este cuestionario consta de preguntas cerradas, algunas de las cuales presentan alternativas tabuladas y preguntas abiertas.

11.3 LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

La premisa para la selección de las empresas a las que se enviaría el cuestionario fue que registraran personal con características técnicas y más específicamente apto para tareas eléctricas – electrónicas; además de la condición de tener actividades en la provincia, se enfocó la búsqueda en aquellas empresas asociadas a UNILPA (Unión Industrial de La Pampa). Se mandaron 25 encuestas y respondieron 23 empresas, que representan el 92 % del total.

Las empresas encuestadas realizan actividades en diferentes rubros, como alimentos y bebidas, metalmecánica, química y plástica, minería, servicios, agroindustrias, construcción y maderera, actividades que engloban la casi totalidad de las actividades que se desarrollan en el territorio provincial.

Agradeciendo a las empresas que han colaborado con sus datos para este trabajo, podemos mencionar, sin faltar al compromiso de confidencialidad, que han respondido entidades que tienen una participación en todo el territorio regional y nacional, e incluso algunas cuyo principal ingreso proviene de las exportaciones. También en cuanto a la cantidad de empleados que registran, hay empresas con menos de diez y otras que ocupan alrededor de mil trabajadores.

11.4 FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El siguiente tramo de la investigación se basó en una encuesta como medio para la obtención de la información necesaria para el desarrollo y la elaboración general de la tesis.

La encuesta se hizo llegar a las empresas inicialmente por medio de una comunicación telefónica con el responsable de la selección de personal. Se realizaba una descripción de los motivos por los que se lo contactaba y se le pedía la colaboración que consistía en responder el cuestionario; posteriormente se le hacía llegar la encuesta vía correo electrónico o en forma impresa. Cada quince días se le recordaba, mediante correo electrónico, el compromiso de devolver la encuesta formalizada.

Este trabajo de recolección de la información ha sido la parte más lenta y difícil del trabajo. Como ejemplo de las dificultades, mencionamos una empresa, que aunque fuera contactada en varias ocasiones, no devolvió la encuesta; otra no pudo ser relevada a causa de los inconvenientes que atravesaba su sector industrial de pertenencia.

11.5 ENCUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON HABILIDADES TÉCNICAS EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

Esta encuesta fue diseñada para el presente trabajo y consta de treinta preguntas; al principio se intenta averiguar datos personales, laborales y académicos de quien contesta; el resto de las preguntas tienden a obtener la información necesaria para poder conformar el aporte en las conclusiones de tesis.

12. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

12.1 DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Las empresas encuestadas se pueden clasificar, de acuerdo al tipo de actividad que desarrollan, de la siguiente manera: el 4% realizan actividad química y plástica, 9% actividad minera, 17% actividad metalmecánica, 31% se desarrollan en alimentos y bebidas y 39% corresponden al rubro otros. En el gráfico 10 se ha representado en diagrama de torta la distribución de las actividades industriales que han sido encuestadas.

En el rubro “otros” la distribución de las nueve empresas se compone de esta forma: cuatro corresponden a servicios en distribución de energía eléctrica, dos pertenecen al sector agroindustrial, una realiza servicios de automatización para industrias, una figura en el rubro de la construcción y, por último, una pertenece a la actividad maderera.

Gráfico 10 Distribución por rubro de las empresas encuestadas en La Pampa

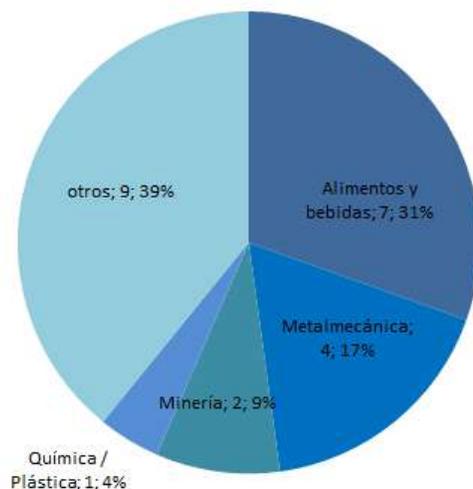


Gráfico del investigador

12.2 QUIÉNES RESPONDIERON LA ENCUESTA

En este apartado se analizan preguntas de la encuesta que se refieren a quién ha sido la persona encargada de responder.

La primera pregunta determina si quien responde es hombre o mujer; el resultado es que el 65% de las encuestas fue contestado por hombres y el 35% por mujeres.

La segunda pregunta apunta a saber cuál es el puesto de la persona que responde la encuesta dentro de la empresa; el 43% de quienes respondieron ocupan

puestos de: gerente general o gerente; el 35% son socios, directores o presidentes de sus empresas; el 9% es personal administrativo; el 4% es responsable del área de gestión de personal; otro 4% es responsable del área técnica y el 4% jefe de producción.

Al ser consultados por la antigüedad en la empresa de quien ha contestado la encuesta, los resultados obtenidos fueron: el 44% tiene hasta 10 años, de 11 a 20 años el 17%, de 21 a 30 años el 26%, y finalmente, con más de 30 años el 13% de los encuestados.

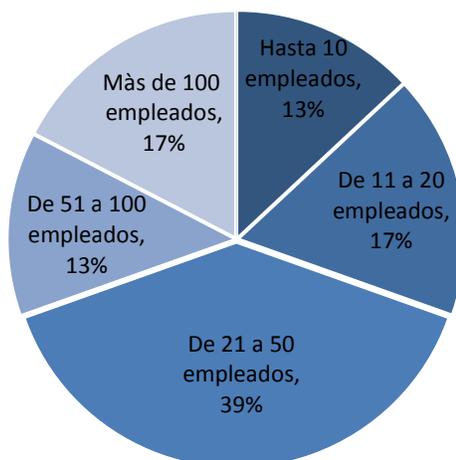
En la pregunta que refería al nivel de estudios del encuestado, los resultados fueron que el 70% registra estudios universitarios o terciarios completos, estudios universitarios o terciarios incompletos el 9%, secundario completo el 17%, y el 4% estudios de posgrado.

12.3 ANALIZANDO A LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA

Al ser consultadas las empresas por la cantidad de años en la actividad que desarrolla, se obtuvieron los datos siguientes: el 35% tiene más de cincuenta años en la actividad, otro 35% entre veintiuno y cincuenta años, 13% de diez a veinte años, 13% también de seis a diez y solo el 4% entre uno a cinco años.

La cantidad de empleados que manifiestan las empresas encuestadas en la provincia de La Pampa se ha representado en el gráfico 11.

Gráfico 11 Cantidad de empleados en la empresas encuestadas



La pregunta que hace referencia a qué porcentaje de los trabajadores en las empresas pertenecen al sector electricista – electrónico, se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N° 1 Porcentaje de los electricistas – electrónicos en las empresas

Cantidad de organizaciones	Porcentaje de electricistas – electrónicos
13	Hasta el 5% del personal
1	Del 6% al 10% del personal
2	Del 11% al 20% del personal
2	Del 21% al 30% del personal
5	Otros: 1 empresa tiene el 60% de la dotación, 2 empresas emplean contratistas y otras 2 organizaciones tienen el 40% de su dotación

También se consultó qué antigüedad tienen en la empresa quienes constituyen el personal del área o sector electricista – electrónico, a lo cual las empresas podían dar más de una opción; los datos obtenidos se representan en la tabla N° 2.

Tabla N° 2 Antigüedad de los eléctricos – electrónicos en las empresas

Antigüedad en la organización	Cantidad de electricistas – electrónicos
Menos de 1 año	2
De 1 a 5 años	12
De 6 a 10 años	5
De 11 a 15 años	5
Más de 15 años	5

Vemos en los datos obtenidos que el 48% del personal técnico constata una antigüedad no superior a los cinco años.

En la encuesta se consultó qué nivel de estudio registraban en su empresa los electricistas – electrónicos. Los datos se representan en la tabla N° 3.

Tabla N° 3 Nivel de estudios de los eléctricos – electrónicos³³

Puntaje	Nivel de Estudio	Porcentaje
1	Primario incompleto	0%
2	Primario completo	3%
3	Secundario incompleto	4%
4	Secundario completo	44%
5	Universitario / terciario incompleto	16%
6	Universitario completo	33%

Como puede observarse en los resultados, hay una tendencia muy marcada a que el personal técnico tenga los estudios secundarios completos; también se están profesionalizando las empresas y por eso se advierte también una tendencia a que el personal haya completado estudios universitarios o tecnicatura. El porcentaje de personal idóneo pero sin estudios es mínimo.

³³ El porcentaje se obtiene como resultado de multiplicar el puntaje asignado al nivel de estudio (menor nivel de estudio menor puntaje), por el valor total que se obtenía sumando el porcentaje de trabajadores en cada nivel de estudios.

12.4 QUIÉN REALIZA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS PAMPEANAS

Para la pregunta referida a si había en la empresa personal encargado de la selección de personal, los resultados fueron que solo el 39% de las instituciones tiene personal para esta tarea, el 61% restante manifestó que no hay quien la realice.

Ante la evidencia de los datos en que solo un 39% de las empresas tienen personal abocado a las tareas de selección de personas, la pregunta siguiente era saber quién o quiénes llevan a cabo dicha actividad en la organización.

En el 21% de las empresas esta tarea de selección es realizada por el gerente, ingenieros y consejo administrativo; otro 21% de las instituciones respondieron que realizan la selección el responsable del área y miembros del directorio, en el 21% de las empresas el encargado es directamente el gerente general o presidente, en el 14% lo hacen trabajando en conjunto el gerente general con el responsable del área, en un 7% trabajan en conjunto el gerente general y gerente comercial, otro 7% de los encuestados contrata una empresa de recursos humanos, y el último 7% respondió que se trabaja en conjunto entre el gerente general, el evaluador técnico y un evaluador administrativo.

Como podemos advertir, los datos relevados muestran que un elevado porcentaje de quienes tienen puestos jerárquicos o de dirección son los responsables de atender los temas relacionados con la selección de personal, y que

esta actividad es parte importante de sus tareas; por lo que se infiere que es primordial que puedan acceder a herramientas tales que les permitan hacer con mayor profesionalismo esta actividad; utilizar el método de la selección por competencias puede ayudarlos a elegir a la mejor persona para el puesto que necesitan.

Ante la consulta acerca de si existe en su empresa algún procedimiento para la selección de personal, encontramos que solo el 57% dijo que sí tenía un procedimiento; por supuesto, el otro 43% fue por la negativa.

Ante la solicitud de si podían mencionar cuáles eran los pasos en el proceso de selección de personal para los puestos de electricista – electrónico, las empresas respondieron³⁴:

Empresa 1:

Paso 1— Relevamiento del perfil del puesto entre el selector y el área que necesita el recurso. Paso 2— Armado del aviso para publicar la búsqueda. Paso 3— Publicación de la búsqueda (en diarios, radio, portales web, etc.). Paso 4— Recepción de curriculum vitae. Paso 5— Entrevista a los preseleccionados y armado de terna. Paso 6— Entrevista de la terna por parte del selector que necesita el recurso. Paso 7— Selección de la persona. Paso 8— Exámenes pre ocupacionales. Paso 9— Incorporación del trabajador.

³⁴ Nota del autor: Se tomaron tres empresas para ser analizadas; el criterio ha sido tomar en cuenta aquellas empresas que tienen mayor cantidad de pasos en su proceso de selección.

Empresa 2:

Paso 1— El sector indica necesidad. Paso 2— Se reúne el jefe del sector con el responsable de selección. Paso 3— Se define el perfil del puesto. Paso 4— Se lanza la búsqueda. Paso 5— Entrevista y selección de los postulantes. Paso 6— Selección informal de los posibles candidatos. Paso 7— El jefe del sector entrevista a los candidatos. Paso 8— Se evalúa la segunda entrevista. Paso 9— El jefe entrevista al candidato definitivo y valida la selección.

Empresa 3:

Paso 1— Realizar convocatoria a escuela técnica o universidad según el caso. Paso 2— Evaluar a los alumnos que han realizado prácticas en la empresa. Paso 3— Entrevistar a los candidatos. Paso 4— Realizar un test psicotécnico. Paso 5— Conversar con dos referencias presentadas por la persona.

12.5 LINEAMIENTOS GENERALES A TENER EN CUENTA EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Como vemos en los datos que aportan las encuestas, aun las empresas que mencionaron tener un procedimiento para la selección del personal ingresante existen aspectos no considerados y que sin embargo revisten importancia para una selección más efectiva de los trabajadores. Como hemos ya reflexionado, en el siglo XXI la estrategia en la selección de personal deberá estar orientada a los cambios.

En este punto se quiere ampliar solo a modo informativo, ya que no es el tema de la presente tesis, los pasos o etapas en la selección de personal.

El trabajo publicado por Martha Alles (2013), ha identificado veinte pasos necesarios para llevar a cabo un exitoso proceso de selección. Este proceso tiene por objetivo que el agente encargado de la contratación de personal pueda realizarlo de manera ordenada y de acuerdo con las últimas prácticas establecidas en la materia.

El mismo esquema queda representado en el gráfico 12³⁵

³⁵ Alles, M. (2013). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica, p. 16

Gráfico 12 - 20 Pasos para un proceso de selección



12.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es importante saber de qué forma las empresas de La Pampa comunican las necesidades de cubrir las vacantes en el área eléctrica – electrónica. Ante esta consulta, y dado que se pueden usar una o más formas de comunicación, los encuestados nos brindaron los siguientes datos:

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*”

Se utilizó en once ocasiones la publicación en diarios, lo que representa el 26%; en siete oportunidades se utilizaron sitios web: el 17%; otras siete veces se hizo por medio de consultoras especializadas: el 17%; en seis ocasiones se realizó la búsqueda a través de colegios: el 14%; también en seis ocasiones el medio elegido fue la radio, que representa el 14%, en cinco ocasiones se procedió por medio de recomendaciones, o por comunicación a través de nota a los socios: esto representa el 12%.

Por la consulta acerca del grado de satisfacción logrado por la empresa a partir del resultado obtenido con el uso de las herramientas de comunicación antes mencionadas para el reclutamiento de personal del sector eléctrico – electrónico, el 9% dijo haber quedado muy satisfecho, mientras un 78% se declaró satisfecho y el 13% poco satisfecho.

También se preguntó en, la encuesta realizada, si en la empresa se encontraba definida cuál era la misión del puesto electricista – electrónico. Por la afirmativa respondieron trece empresas, el 56,52%, mientras las otras diez, es decir el 43,48%, dijeron que no.

12.7 INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Es importante, antes de indagar sobre las dificultades que han tenido las empresas en el proceso de selección de personal, saber qué cantidad de

vacantes para el sector eléctrico – electrónico han tenido que cubrir las empresas desde el año 2012 al 2015. En la tabla N° 4 se resumen las respuestas.

Tabla N° 4 Cantidad de vacantes por empresas

Cantidad de vacantes	Cantidad de empresas
1 vacante	6
De 2 a 5 vacantes	11
Más de 5 vacantes	2
Ninguna vacante	4

Como puede observarse, hay una necesidad de las empresas en ocupar puestos técnicos; iremos analizando de qué forma han llevado a cabo la selección, pues al comparar los datos de la tabla N°4 “Cantidad de vacantes por empresa” con los obtenidos en la tabla N° 2 “Antigüedad de los electricistas – electrónicos en las empresas”, se ve que la demanda laboral es mayor que las vacantes cubiertas en el periodo 2012 a 2015.

Se preguntó a las empresas si tenían tercerizadas tareas del área eléctrica – electrónica; a esto quince empresas respondieron que sí, a saber el 65,20%, y las otras ocho, es decir el 34,80% restante, que no.

La encuesta preguntaba si la respuesta a la consulta anterior era SÍ, y que se mencionaba cuál era la causa de dicha contratación a terceros; la pregunta era cerrada y daba seis opciones de las que se podía responder más de una. Los resultados se expresan en la tabla N° 5.

Tabla N°5 Motivos de tercerización de trabajos eléctricos – electrónicos

Motivos	Veces mencionado	Porcentaje
Por la alta especialización en la tarea a desarrollar	9	30%
Por falta de personal	8	27%
Por decisiones estratégicas	8	27%
Por el costo del equipo necesario para realizar dicha tarea	4	13%
Por razones de seguridad	1	3%
Otros (especificar)	0	0%
TOTAL	30	100%

Realizada la consulta acerca de cuáles han sido los principales inconvenientes que han tenido las empresas para encontrar a los postulantes para el puesto de electricista – electrónico, las respuestas fueron las representadas en la tabla N° 6.

Tabla N° 6 Inconvenientes presentados en la selección de postulantes y cantidad de veces mencionados

Inconvenientes en la selección de postulantes	Cantidad de veces mencionado
Falta de conocimientos técnicos	11 veces
Poca o falta de experiencia	7 veces
Falta de postulantes	6 veces
Falta de compromiso en los postulantes	3 veces
Altas expectativas salariales	2 veces
Secundario incompleto	1 vez
Problemas de la organización para realizar la búsqueda	1 vez
Dificultades para la radicación del postulante	1 vez
Dificultades para pasar el test psicológico	1 vez

De los datos obtenidos se infiere que la falta de conocimientos técnicos es un problema que ocurre en el 48% de las empresas consultadas; la falta o poca experiencia se presenta en el 30% de los encuestados, y el 26% respondió que tiene dificultades para cubrir las vacantes por falta de postulantes³⁶.

³⁶ El porcentaje se establece de acuerdo con las veces que ha sido mencionado el inconveniente por las veintitrés empresas consultadas. La pregunta formulada era de características abiertas, por lo que los encuestados podían dar más de una respuesta.

Analizando los resultados de la tabla N° 6 ya citados arriba, y con los motivos de tercerización de los trabajos de electricistas – electrónicos que obtuvimos en la tabla N° 5, se advierte que existe una necesidad insatisfecha respecto del personal calificado en el área técnica en la provincia de La Pampa, por lo que se podría pensar que un trabajo conjunto entre las cámaras empresariales y el sector educativo constituiría un camino para solucionar el actual inconveniente en la contratación de personal eléctrico – electrónico.

12.8 REQUISITOS IMPORTANTES EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL ELECTRICISTA – ELECTRÓNICO PARA LAS EMPRESAS DE LA PAMPA

En este punto se analizan cuáles son los requisitos, condiciones y exigencias de las empresas para su personal del área técnica.

En la tabla N° 7 se han agrupado los requisitos mencionados, importantes para las empresas e indispensables en el postulante que aspira al puesto de electricista – electrónico.

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

Tabla N° 7 Requisitos para el puesto eléctrico – electrónico importantes para las empresas de La Pampa

Descripción	Veces mencionado	Porcentaje
Conocimientos técnicos	10	13%
Experiencia	8	11%
Motivación, actitud, proactivo	7	9%
Predisposición a trabajar en equipo	7	9%
Compromiso	6	8%
Secundario completo y título técnico electricista	5	7%
Responsabilidad	4	5%
Capacidad y dedicación	3	4%
Manejo de herramientas informáticas	3	4%
Adaptabilidad a nuevos escenarios	2	3%
Buenas relaciones interpersonales	2	3%
Conocimientos de seguridad e higiene	2	3%
Flexibilidad horaria	2	3%
Actitud	1	1%
Buena conducta	1	1%
Capacidad para decidir	1	1%
Conocimientos de inglés	1	1%
Conocimientos de PLC	1	1%
Cumplimiento de normas de trabajo (cultura de trabajo)	1	1%
Edad mayor a 35 años	1	1%
Edad mayor de 30 años	1	1%
Expectativas de logro	1	1%
Experiencia laboral superior a los 5 años	1	1%
Honestidad	1	1%
Lectura y comprensión de planos eléctricos	1	1%
Poder de liderar equipos de trabajo	1	1%
Presencia	1	1%
Sin antecedentes policiales	1	1%
TOTAL	76	100%

Como puede observarse en la tabla anterior, los conocimientos técnicos y la experiencia siguen teniendo mayor relevancia.

En la encuesta se preguntaba si al momento de incorporar un electricista – electrónico, era condición excluyente que tuviera el secundario completo; la respuesta del 87% de las empresas fue que sí y, solo el 13% respondieron que para ellas no lo era.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*”

Por lo que la pregunta posterior fue: indique cuál es el nivel mínimo de educación deseado por su empresa; dos respondieron que el postulante debería tener el secundario aun cuando fuere incompleto, sin especificar hasta qué año constituía el requisito previsto; uno respondió que le alcanzaba mínimamente con que el nivel de estudios fuese solo el primario completo.

Se realizó, asimismo, la consulta sobre qué exigencias eran las más importantes al momento de la selección de personal, pregunta tabulada a los efectos de otorgar una puntuación de 1 a 3 (siendo 3 la de mayor importancia). La tabla N° 7 se confecciona dando un máximo de 69 puntos a cada exigencia y un mínimo de 23 puntos; en la columna del centro se realizó la suma de cada valoración hecha por las empresas y se determinó el puntaje; el porcentaje es la relación entre el puntaje de cada exigencia y el puntaje de la suma total de estas.

Tabla N° 7 Exigencias más importantes

Exigencias	Puntaje	% de importancia
Cualidades personales y actitudes	49	37,4%
Formación y cualificación	45	34,4%
Experiencia laboral	37	28,2%
PUNTAJE TOTAL	131	100%

Como puede verse, los datos dan poca preferencia de una exigencia sobre otra, aunque se ve una tendencia a preferir las exigencias relativas a cualidades personales y actitudes por sobre la experiencia laboral.

Al consultar a las empresas acerca de cuáles eran los conocimientos que consideraban más importantes para el electricista – electrónico al momento de su contratación, se han obtenido los siguientes datos que reflejamos en la tabla N° 8.

De la tabla N° 8 podemos extraer las siguientes conclusiones: los conocimientos generales responden a personas con estudios técnicos y una experiencia laboral de al menos tres años; los conocimientos referidos a programadores lógicos controlables (PLC), variadores de frecuencia, etc., corresponden al personal que ha tenido una formación más específica y con mayor experiencia; lo mismo sucede con el personal que sabe manejar cierto instrumental específico de medición, que debe recibir un determinado entrenamiento y formación.

Tabla N° 8 Conocimientos importantes que debe tener el electricista — electrónico según las empresas de La Pampa

Conocimientos	Veces mencionado	Porcentaje
Conocimientos generales de mantenimiento (distinguir elementos básicos, saber leer e interpretar planos, reparar equipos básicos, etc.)	34	69%
Conocimientos de PLC , variadores de Frecuencia, electrónica y saber programar equipos	5	10%
Manejar instrumental de medición	2	4%
Tener una comunicación fluida y amable con compañeros de trabajo y clientes	2	4%
Controlar operaciones	1	2%
Cumplir con las normas de seguridad	1	2%
Expresarse con claridad y saber escribir un reporte	1	2%
Reconocer las áreas peligrosas de una instalación eléctrica	1	2%
Respeto por el entorno laboral	1	2%
Técnicas de mantenimiento	1	2%
TOTAL	48	100%

La investigación también intentaba averiguar qué nivel de automatización reportaba en los procesos operativos la empresa encuestada, ya que este dato puede dar una idea del grado de complejidad que debe ser capaz de resolver el técnico electricista — electrónico. Los resultados se reflejan en la tabla a continuación.

Tabla N° 9 Nivel de automatización de las empresas

Nivel de automatización	Tabulación (a)	Cantidad de organizaciones (b)	Valoración (axb)
Menos del 15%	1	6	6
Del 16 al 25%	2	6	12
Del 26 al 40%	3	3	9
Del 41 al 60%	4	3	12
Del 61 al 80%	5	5	25
Más del 80%	6	0	0

La tabla se confecciona otorgando un valor de tabulación de acuerdo al grado de automatización: a menor automatización menor valor. La valoración es el resultado de multiplicar el valor de tabulación por la cantidad de empresas que están en el mismo nivel.

Si analizamos los resultados de la tabla N° 9 donde la mayor valoración, 25 puntos, corresponde al grado de automatización entre el 61% y el 80%, se puede interpretar mejor lo visto en párrafos anteriores que informaban que el nivel de estudio mínimo exigido era el secundario; también se comprende mejor por qué los conocimientos técnicos y la experiencia empiezan a tener un rol decisivo al momento de la elección del candidato para las vacantes en los puestos que venimos analizando.

12.9 DESTREZAS GENERALES Y ESPECÍFICAS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS DE LA PAMPA

En este epígrafe veremos cuáles son las destrezas generales y específicas que mencionan como importantes para sí las empresas encuestadas en la provincia de La Pampa.

En la consulta acerca de cuáles son las destrezas generales que su empresa consideraba más importantes a la hora de incorporar un electricista – electrónico, se daba la posibilidad de calificar siete opciones asignando un puntaje de 1 a 5 y teniendo en cuenta que 5 era el de mayor importancia.³⁷ En la tabla 10 se obtiene la información relevada.

³⁷ El puntaje total es la suma de la valoración de cada una de las veintitrés encuestas sobre cada ítem consultado por la calificación que le fuera asignada.

Tabla N° 10 Destrezas generales: que el trabajador sepa

Destrezas generales	Puntaje total	Porcentaje
Instalar equipos, maquinaria, cableado o conexiones que cumplan con las especificaciones requeridas	91	18%
Trabajar en equipo	90	18%
Localizar las averías y corregir los defectos encontrados para el correcto funcionamiento de los equipos	87	17%
Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	84	16%
Controlar operaciones: observar medidores, dispositivos de control etc.	76	15%
Leer e interpretar planos	75	15%
Otros: Trabajar bajo la supervisión de un jefe (5 veces); Saber conducir (3 veces)	8	2%
Total	511	100%

Los resultados que exhiben las encuestas muestran que no hay una dispersión tal que permita ver claramente la preferencia de una destreza respecto del resto.

Cuando se consultó por cuáles eran las destrezas específicas que la empresa consideraba más importante a la hora de incorporar un electricista – electrónico, al igual que en la pregunta anterior, se daban siete opciones con el mismo criterio de puntuación de uno a cinco, siendo cinco el de mayor importancia.³⁸

³⁸ Ídem 32

Tabla N° 11 Destrezas específicas: que el trabajador sepa hacer

Destrezas específicas	Puntaje total	Porcentaje
Aplicar normas de: calidad; seguridad e higiene personal y ambiental vigentes	101	22%
Realizar las tareas en los tiempos determinados	97	21%
Obtener, interpretar y procesar información oral y escrita	93	20%
Manejar programas informáticos: office básico, internet	66	14%
Operar equipos y/o herramientas especiales (por ejemplo: radiocomunicación, multímetro, cámara termográfica, osciloscopio, otros)	63	13%
Leer inglés nivel medio	47	10%
Otros(especificar)	0	0%
Total	467	100%

En este caso vemos que hay una mayor tendencia de las empresas a preferir que sus trabajadores sepan realizar trabajos aplicando normas como las referidas a calidad, seguridad e higiene, medio ambiente; se espera, además, que cumplieren las tareas en los tiempos determinados.

12.10 CAPACITACIONES Y FORMACIÓN DEL PERSONAL ELÉCTRICO – ELECTRÓNICO

La pregunta que tal vez se deban hacer las empresas de hoy es: ¿cambiamos tan rápido como el entorno que nos rodea?; pues si la respuesta es “NO”, deberemos ponernos en marcha.

Por lo tanto es fundamental entonces contar con personal capacitado y preparado para un mundo donde lo seguro es únicamente el cambio.

En este capítulo se quiere ver de qué manera las empresas de La Pampa se preparan o enfrentan las dificultades ante los cambios tecnológicos. Las preguntas realizadas a través de la encuesta tratan de dar una visión de esta realidad.

La primera consulta fue: ¿Su empresa brinda la posibilidad de capacitación al personal electricista — electrónico? Quince empresas, el 65,20%, respondieron que Sí y las otras ocho, es decir el 34,80%, fueron por la negativa; ya habíamos mencionado que estas últimas eran las que tenían tercerizadas las tareas del área encuestada.

A las empresas que respondieron positivamente se les pidió que mencionaran al menos cinco capacitaciones que se les hubieran dado al personal electricista — electrónico desde el año 2012 al 2015; los resultados se registran en la tabla N° 12.

Tabla N° 12 Capacitaciones dadas al personal eléctrico – electrónico

Descripción	Veces mencionada	Porcentaje
Capacitación en temas de seguridad industrial	13	34%
Capacitación en mantenimiento general	4	11%
Capacitación en instalaciones eléctricas	4	11%
Capacitación en PLC (fallos, conexión, comunicación)	3	8%
Montaje de tableros eléctricos	3	8%
Capacitación en sistemas de calidad	2	5%
Indicadores de gestión	2	5%
Instalación, mantenimiento y detección de fallos de motores eléctricos	2	5%
Interpretación de planos	1	3%
Puesta a punto de equipos	1	3%
Operaciones de celdas en media tensión	1	3%
Mediciones de puesta a tierra	1	3%
Extrusado de plástico	1	3%
Total	38	100%

Como puede observarse en los datos, el 34% de las capacitaciones están referidas a seguridad industrial; hay un 4% de las capacitaciones referidas a temas de gestión y calidad, por lo que no se consideran específicos del área que venimos desarrollando, al igual que la capacitación de extrusado plástico, 1%; otro 61 % se relaciona en forma directa con la formación del personal eléctrico – electrónico.

A las mismas quince empresas se les preguntó cuál era la cantidad de horas anuales en capacitación, por trabajador, referidas a temas eléctricos – electrónicos; se daban siete opciones, y los resultados se representan en la tabla N° 13³⁹.

Tabla N° 13 Cantidad de horas anuales en capacitación

Cantidad de horas de capacitación	Tabulación (a)	Cantidad de organizaciones (b)	Valoración (axb)
De 1 a 5 horas	1	1	1
De 6 a 10 horas	2	1	2
De 11 a 20 horas	3	5	15
De 21 a 30 horas	4	3	12
De 31 a 50 horas	5	2	10
Más de 50 horas	6	2	12
Sin capacitación	0	1	0

Los resultados de la tabla anterior muestran que la mayor valoración con quince puntos se registra entre 11 a 20 horas de capacitación, rango en el que tenemos cinco empresas; luego siguen con doce puntos las capacitaciones que superan las 50 horas en dos empresas, y la misma valoración de doce puntos se verifica entre 21 a 30 horas en tres empresas, y en dos empresas que tienen entre 31 a 50 horas; vemos que una empresa no dio capacitaciones.

Las capacitaciones pueden ser dictadas por terceros; por ello se consultó si las entidades proveedoras de repuestos o insumos eléctricos – electrónicos que atienden a las empresas les habían brindado o les brindaban la posibilidad de

³⁹ La tabulación tiene más puntaje a mayor cantidad de horas de capacitación.

capacitar a su personal electricista – electrónico; de las veintitrés encuestas solo doce dijeron que sí.

También se indagó si, por el rubro o actividad en el que se encuentra la empresa, se ve obligada por ley a dar capacitaciones a su personal electricista – electrónico. Solo seis empresas, es decir el 26%, respondieron afirmativamente.

12.11 INTEGRACIÓN

En este apartado se trata de averiguar si las empresas se integran para debatir y compartir las dificultades comunes que afectan al rubro específico al que pertenecen o al sector industrial en general.

Por tanto, se preguntó si la empresa estaba adherida o participaba de forma activa en cámaras empresariales; dieciocho encuestados, es decir el 78,26%, dijeron que sí.

A estas dieciocho empresas se les volvió a consultar acerca de si se había planteado de que, a través de dicha cámara, poder brindar capacitaciones al personal técnico electricista – electrónico de sus asociados; sólo ocho empresas en este caso dijeron que sí.

Para finalizar la encuesta, se dirigía esta pregunta a las dieciocho empresas: ¿considera su empresa que estas capacitaciones a través de las cámaras sectoriales pueden o podrían serle de utilidad a los asociados? La respuesta fue unánime: Sí.

13. CONCLUSIONES

Esta investigación propuso como objetivo identificar los problemas o dificultades que han tenido las empresas ubicadas en la provincia de La Pampa, desde el 1° de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2015, para cubrir los puestos en áreas críticas, como es el sector de mantenimiento eléctrico.

La indagación realizada a veintitrés empresas por medio de una encuesta nos confirma que:

- a) Las empresas de La Pampa no ven como un área estratégica el departamento de recursos humanos; en especial, la selección de personas, lo que ha sido verificado en la encuesta realizada, a la cual el 61% de las empresas respondió que no había quien hiciera tarea de selección. Por lo que damos por verificada la HIPÓTESIS A del presente trabajo.
- b) Vemos, en los datos relevados, que un elevado porcentaje de quienes ocupan puestos jerárquicos o de dirección son responsables en los temas de selección de personal, y que es parte importante de sus tareas; por lo que inferimos primordial que puedan acceder a herramientas tales que les permita llevar a cabo con mayor profesionalismo esta actividad; la modalidad de la selección por competencias puede ayudarlos a elegir a la mejor persona para el puesto que necesitan.
- c) Las empresas de La Pampa no tienen un procedimiento conforme al buen arte de acuerdo con lo que recomienda la bibliografía especializada para la

selección de personal. Por lo que validamos la HIPÓTESIS B del presente trabajo.

- d) Como pudimos constatar en los datos relevados, solo un 57% de las empresas dijo tener un procedimiento para la selección de personal; pero aun en estas empresas existen aspectos que no han sido considerados y que son de importancia para una selección más efectiva de los trabajadores.
- e) Independientemente de cuál sea la actividad en la que se encuentra la empresa, hay una necesidad de vacantes para los puestos de electricistas — electrónicos que no ha sido cubierta desde el 1° de enero de 2012 al 31 de diciembre de 2015. Las causas fueron documentadas en tabla N° 6, donde vemos por los datos obtenidos que la falta de conocimientos técnicos es un problema que manifiesta el 48% de las empresas consultadas; la falta o poca experiencia de los postulantes es mencionada por el 30% de los encuestados, y un 26% de las empresas respondió que tiene dificultades para cubrir las vacantes por falta de postulantes. Damos así por verificada la HIPÓTESIS C del presente trabajo.
- f) Se verifica que en las empresas hay una tendencia a la automatización, por lo cual la mano de obra que se necesita es cada vez más calificada, y tal motivo convierte en un requisito excluyente el tener estudios secundarios completos.
- g) Según vemos en los resultados de las encuestas, quienes ocupan puestos de mayor jerarquía de la empresa realizan en forma personal un poco más del 80% de las entrevistas de selección de personas; en tal sentido,

se hace evidente que hay una buena oportunidad para que consultoras, universidades o cámaras empresariales puedan trabajar juntos con ellos y desarrollar el área de recursos humanos como un sector estratégico dentro de la empresa.

- h) Las empresas no tienen perfectamente definida cuál es la misión del puesto de electricista – electrónico.
- i) Los requerimientos en conocimientos técnicos de las empresas están por encima del que han mostrado tener los postulantes. Es aquí donde surge una oportunidad para que, las empresas ya sea a través de cámaras empresarias u otras instituciones, trabajen en conjunto con el nivel educativo, a nivel secundario o universitario, para fortalecer las habilidades y conocimientos de los futuros trabajadores.
- j) Que las empresas de la provincia de La Pampa no tienen entre sus objetivos la capacitación de su personal.
- k) En las cámaras empresariales hay una excelente oportunidad de brindar a sus asociados capacitaciones para el personal. Esto puede beneficiar en costos a todos los socios.

14. BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (2013). Selección por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

Aquino, Jorge; Vola-Luhrs, R; Arecco, M y Aquino, G. (2010) Recursos humanos. 4° ed. Perason, Buenos Aires.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

Universidad Nacional de La Pampa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

Dirube Mañueco, José Luis. (2004). Un Modelo de Gestión por Competencias, Barcelona, EPISE S.A.

Eco, Umberto. (2002). Cómo se hace una tesis, Editorial Gedisa, Barcelona.

Gilli, Juan José. (2011). Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión. Editorial Granica, Buenos Aires.

Hamel, Gary. (2012). Lo que importa ahora: Cómo triunfar en un mundo de cambios implacables, competencia feroz e innovación sin barreras, Grupo editorial Norma, Bogotá.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación, McGraw-Hill, Colombia.

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/50467/profesiogramas-lo-que-hay-que-saber>. Octubre 2015.

Kofman, Fredy. (2008). Metamanagement: Tomo 1 Principios, Grito Sagrado Editorial, Buenos Aires.

López Salteri, Alfredo: El factor humano en la empresa, Apuntes Seminario de la maestría en gestión empresarial, Universidad Nacional de La Pampa, 2014.

Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2013). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Cengage Learning, México.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

Maristany, Jaime: Tratado de recursos humanos,
<http://www.bloghispanodenegocios.com/doc/LibroRecursosHumanos.pdf> (junio2015).

Molteni, Raúl y Cecchi, Oscar. (2008). El liderazgo del lean six sigma, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Mucci, Ottorino Oscar: Artículo Las competencias laborales, Editorial Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. -
<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/76> (mayo 2016)

Selltiz, Claire; Wrightsman, L y Cook, S. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales, 9° ed. Ediciones Rialp, Madrid.

Senge, Peter. (2014). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2° ed. Editorial Granica, Buenos Aires.

Vargas Zuñiga, Fernando: 40 preguntas sobre competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, 2004.

15. ANEXOS

15.1 ANEXO 1 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ELECTRICISTA

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*"

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES GERENCIA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
TÍTULO DEL PUESTO: Electricista				
DEPARTAMENTO: Sistemas Especiales y Conducciones				
UNIDAD: Sistemas Especiales				
MISION DEL PUESTO				
Ejecutar la instalación, reparación y mantenimiento eléctrico de equipos y máquinas situadas en las diferentes instalaciones de la Empresa; a fin de restablecer y mantenerlos en condiciones óptimas de operatividad, de acuerdo a normas técnicas establecidas e instrucciones precisas del Jefe inmediato.				
ACTIVIDADES				
<p>1.- Ejecutar el montaje, mantenimiento y reparación de tableros y paneles de control, bombas, motores, equipos y máquinas situados en estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y sistemas de aducción; a fin de mantenerlos en buen estado de funcionamiento. (AE)</p> <p>2.- Ejecutar la instalación y mantenimiento del alumbrado interior y exterior, líneas telefónicas y demás elementos eléctricos en: campamentos, estaciones de bombeo, plantas de tratamiento, oficinas; a fin de iluminar o normalizar el flujo de energía y comunicación de la empresa.</p> <p>3.- Realizar mantenimiento predictivo por las instalaciones de la planta de tratamiento, con el propósito de tomar datos de equipos de medición instalados en línea.</p> <p>4.- Colaborar con diversos trabajos de mantenimiento mecánico y plomería.</p> <p>5.- Colaborar con la transportación de personal, equipos y compras, previa autorización de la Gerencia mediante salvo conducto, con la finalidad de ejecutar tareas de mantenimiento.</p> <p>6.- Estar dispuesto las 24 horas del día y los 365 días del año, a fin de realizar trabajos emergentes (AE)</p> <p>7.- Colaborar con las diferentes áreas de la Empresa de acuerdo a requerimientos de instalación, reparación y mantenimiento eléctrico de equipos y máquinas, previa autorización de los jefes inmediatos.</p> <p>8.- Atender a clientes internos y externos que requieran información referente al funcionamiento de equipos instalados en el área de mantenimiento.</p> <p>9.- Ejecutar el mantenimiento de equipos de dosificación de cloro, polímeros, sulfato de aluminio y control de fugas. (AE)</p> <p>10.- Registrar datos estadísticos de funcionamiento del generador de emergencia, gestión ambiental, desechos químicos, aceites y combustibles. (AE)</p> <p>NOTA: (AE) = Actividad Esencial</p>				
ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS				
Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos e Informativos	Destrezas Generales	Destrezas Específicas	Otras Competencias
1.- Ejecutar el montaje, mantenimiento y reparación de tableros y paneles de control, bombas, motores, equipos y máquinas situados en estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y sistemas de aducción; a fin de mantenerlos en buen estado de funcionamiento.	Electricidad, tipos de mantenimiento, control industrial, electromecánica, conocimientos básicos de PLC	Instalación, reparación y mantenimiento de equipos.	Manejar programas informáticos: office básico, intamet.	Reconocimiento de problemas, control de precisión.
2.- Estar dispuesto las 24 horas del día y los 365 días del año, a fin de realizar trabajos emergentes.	Electricidad, control industrial, electromecánica, conocimientos básicos de PLC.	Trabajo en equipo, reparación y mantenimiento de equipos.	Idioma Inglés leído nivel medio. Operar equipos de oficina: computadora, impresora y teléfono. Operar equipos y/o herramientas especiales: Radiocomunicación, Multímetro, analizador loger, solda, pinza, amperímetro, respiración, contra incendios.	Orientación a los resultados, control de precisión.
3.- Ejecutar el mantenimiento de equipos de dosificación de cloro, polímeros, sulfato de aluminio y control de fugas.	Manual de manejo de materiales peligrosos y equipos de seguridad.	Mantenimiento de equipos.		Control de precisión, reconocimiento de problemas.
4.- Registrar datos estadísticos de funcionamiento del generador de emergencia, gestión ambiental, desechos químicos, aceites y combustibles.	Computación básica	Control de operaciones.		Facilidad numérica, ordenar información.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa"

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

REQUERIMIENTOS					
a) Educación Formal y Experiencia					
Título de Bachiller Técnico en electricidad industrial. Entre 1 y 2 años en funciones afines.					
b) Conocimientos Académicos		De selección	De capacitación		
1.-	Electricidad. tipos de mantenimiento, control industrial.	X	X		
2.-	Electromecánica. conocimientos básicos de PLC	X			
3.-	Manejo de materiales peligrosos y equipos de seguridad		X		
4.-	Computación básica	X			
c) Conocimientos Informativos					
1.-	Naturaleza del área / departamento.- Conocer la misión y procesos de potabilización.		X		
2.-	Leyes y regulaciones.- Reglamentos y manuales de procedimientos y de equipos de seguridad.	X	X		
3.-	Personas y otras áreas.- Conocer personas y áreas de la Institución como Sistemas especiales. Producción y Distribución.		X		
d) Destrezas Generales					
1.-	Instalación.- Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	X	X		
2.-	Reparación.- Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	X	X		
3.-	Mantenimiento de equipos.- Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	X	X		
4.-	Trabajo en equipo.- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X		
5.-	Control de Operaciones.- Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	X	X		
e) Destrezas Específicas					
6.-	Manejar programas informáticos: office básico, internet.	X			
7.-	Idioma Inglés leído nivel medio.	X	X		
8.-	Operar equipos de oficina: computador, impresora y teléfono.	X	X		
9.-	Operar equipos y/o herramientas especiales: Radiocomunicación, Multímetro, analizador loger, solda, pinza, amperímetro, respiración, contra incendios.	X	X		
f) Otras Competencias					
10.-	Reconocimiento de problemas.- Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.	X	X		
11.-	Control de precisión.- Capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.	X	X		
12.-	Orientación a los resultados.- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con rapidez y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias: a fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.	X	X		
13.-	Facilidad Numérica.- Capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	X			
14.-	Ordenar Información.- capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas	X	X		
g) Desempeño por Competencias					
Competencia		REQ	AUT	EJEF	PROM
1.-	Instalación				
2.-	Reparación				
3.-	Mantenimiento de equipos				
4.-	Trabajo en equipo				
5.-	Control de Operaciones				
6.-	Manejar programas informáticos básico				
7.-	Idioma Inglés leído nivel medio.				
8.-	Operar equipos de oficina				
9.-	Operar equipos y/o herramientas especiales				
10.-	Reconocimiento de problemas				
11.-	Control de precisión				
12.-	Orientación a los resultados				
13.-	Facilidad Numérica				
14.-	Ordenar Información				
NIVELES DE DESARROLLO A – Óptimo (9 – 10) B – Promedio (6 – 8) C – En desarrollo (1 – 5)		DESCRIPCIÓN DE CAMPOS REQ = Valor requerido por la competencia AUT = Auto evaluación EJEF = Evaluación del Jefe PROM = Promedio			

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa”

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

CAPACITACION ADICIONAL				
(Cursos, Seminarios, Talleres, Pasantías)				
MATERIA / TEMA			NUMERO DE HORAS	
Control industrial			40	
Instrumentación básica			40	
Metrología			40	
Conocimientos básicos de PLC			80	
INDICADORES DE GESTION				
Actividades esenciales	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada	Cliente o beneficiario
1. Ejecutar el montaje, mantenimiento y reparación de tableros y paneles de control, bombas, motores, equipos y máquinas situados en estaciones de bombeo, plantas de tratamiento y sistemas de aducción; a fin de mantenerlos en buen estado de funcionamiento.	Eficiencia del mantenimiento	$\frac{(\text{Horas de mantenimiento} - \text{horas de paro de maquinas sistemas, etc.} / \text{horas de mantenimiento})}{100} \times 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas, sistemas, en relación al total de horas de mantenimiento.	Producción y Distribución.
2. Estar dispuesto las 24 horas del día y los 365 días del año, a fin de realizar trabajos emergentes	Intensidad del mantenimiento	$\frac{(\text{Horas de mantenimiento} / \text{Horas de máquina trabajadas})}{100} \times 100$	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas.	Producción y Distribución
3. Ejecutar el mantenimiento de equipos de dosificación de cloro, polímeros, sulfato de aluminio y control de fugas.	Eficiencia del mantenimiento	$\frac{(\text{Horas de mantenimiento} - \text{horas de paro de maquinas sistemas, etc.} / \text{horas de mantenimiento})}{100} \times 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas, sistemas, en relación al total de horas de mantenimiento.	Producción y Distribución
4. Registrar datos estadísticos de funcionamiento del generador de emergencia, gestión ambiental, desechos químicos, aceites y combustibles.	Eficiencia en Desperdicios	$\frac{(\text{Costo de producción} - \text{Desperdicios} / \text{Costo de producción})}{100} \times 100$	Porcentaje de decremento de desperdicios en relación al costo de producción.	Producción. Medio ambiente.

15.2 ANEXO 1 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ELECTRÓNICO

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*”

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES GERENCIA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				
TÍTULO DEL PUESTO: Electrónico		GO-SE-13		
DEPARTAMENTO: Sistemas Especiales y Conducciones				
UNIDAD: Sistemas Especiales				
MISION DEL PUESTO				
Ejecutar la instalación, reparación, mantenimiento electrónico, correctivo de equipos, máquinas, tableros de control, motores, bombas existentes en los sistemas de aducción, tratamiento y distribución de agua, a fin de garantizar la funcionalidad de los equipos y garantizar el normal abastecimiento de agua a plantas de tratamiento y sistema de distribución.				
ACTIVIDADES				
1.- Instalar, reparar y brindar mantenimiento electrónico a los equipos, máquinas, tableros de control, motores, bombas, existentes en las estaciones de bombeo, plantas de tratamiento, sistemas de aducción y distribución de agua, a fin de mantenerlos en buenas condiciones de operación y asegurar su funcionamiento. (AE) 2.- Colaborar en el mantenimiento, electrónico de válvulas y tuberías de los sistemas de distribución y producción, así como en otras secciones de la Empresa en caso de ser requerido; a fin de alargar su vida útil de los equipos, máquinas. (AE) 3.- Cumplir con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro de su ámbito de competencia. (AE)				
NOTA: (AE) = Actividad Esencial				
ACTIVIDADES ESENCIALES Y COMPETENCIAS				
Actividades Esenciales	Conocimientos Académicos e Informativos	Destrezas Generales	Destrezas Especificas	Otras Competencias
1.- Instalar, reparar y brindar mantenimiento electrónico a los equipos, máquinas, tableros de control, motores, bombas, existentes en las estaciones de bombeo, plantas de tratamiento, sistemas de aducción y distribución de agua, a fin de mantenerlos en buenas condiciones de operación y asegurar su funcionamiento.	Instalación, reparación y mantenimiento de controladores lógicos programables de equipos, máquinas, tableros de instrumentación. Personas y otras áreas de la institución.	Instalación, reparación y mantenimiento de equipos.	Manejar programas informáticos: office básico. Operar equipos de oficina: computadora, impresora, fax y teléfono. Operar equipos y/o herramientas especiales: equipos de diagnóstico y medición, herramientas electrónicas, para equipo pesado y alto voltaje, etc.	Reconocimiento de problemas, destreza manual.
2.- Colaborar en el mantenimiento, electrónico de válvulas y tuberías de los sistemas de producción y distribución, así como en otras secciones de la Empresa en caso de ser requerido; a fin de alargar su vida útil de los equipos, máquinas.	Electrónica, mecánica, electricidad y mantenimiento. Personas y otras áreas de la Institución.	Trabajo en equipo, reparación y mantenimiento de equipos.		Reconocimiento de problemas, destreza manual.
3.- Cumplir con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro de su ámbito de competencia.	Mecánica, electricidad y electrónica. Personas y otras áreas de la Institución.	Trabajo en equipo y orientación de servicio.		Orientación a los resultados.
REQUERIMIENTOS				
a) Educación Formal y Experiencia				
Título de Tecnólogo en electrónica o control automático. Menos de 1 año.				
b) Conocimientos Académicos		De selección	De capacitación	
1.- Instalación, reparación y mantenimiento de controladores lógicos programables de equipos, máquinas y tableros de instrumentación.		x	x	
2.- Electrónica, mecánica y electricidad.		x		
c) Conocimientos Informativos				
1.- Naturaleza del área / departamento.- Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. (Sistemas de aducción, bombeo, generación, producción y distribución).		x	x	
2.- Leyes y regulaciones.- Reglamentos, manual de procedimientos e instructivos.		x	x	
3.- Personas y otras áreas.- Conocer personas y áreas de la Institución.			x	
4.- Productos y servicios.- Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			x	

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa"

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

d) Destrezas Generales					
1.-	Instalación.- Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	X		X	
2.-	Reparación.- Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	X		X	
3.-	Mantenimiento de equipos.- Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	X		X	
4.-	Trabajo en equipo.- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		X	
5.-	Orientación de servicio.- Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X		X	
e) Destrezas Específicas					
6.-	Manejar programas Informáticos: Microsoft Office.	X		X	
7.-	Operar equipos de oficina: computador, impresora, fax y teléfono.	X		X	
8.-	Operar equipos y/o herramientas especiales: equipos de diagnóstico y medición, herramientas eléctricas, para equipo pesado y alto voltaje.	X		X	
f) Otras Competencias					
9.-	Reconocimiento de problemas.- Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.	X		X	
10.-	Destreza manual.- Capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	X		X	
11.-	Orientación a los resultados.- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con rapidez y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias: a fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.	X		X	
g) Desempeño por Competencias					
Competencia		REQ	AUT	EJEF	PROM
1.-	Instalación				
2.-	Reparación				
3.-	Mantenimiento de equipos				
4.-	Trabajo en equipo				
5.-	Orientación de servicio				
6.-	Manejar programas Informáticos				
7.-	Operar equipos de oficina				
8.-	Operar equipos y/o herramientas especiales				
9.-	Reconocimiento de problemas				
10.-	Destreza manual				
11.-	Orientación a los resultados				
NIVELES DE DESARROLLO A - Óptimo (9 - 10) B - Promedio (6 - 8) C - En desarrollo (1 - 5)		DESCRIPCIÓN DE CAMPOS REQ = Valor requerido por la competencia AUT = Auto evaluación EJEF = Evaluación del Jefe PROM = Promedio			

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, "Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa"

Universidad Nacional de La Pampa
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

CAPACITACION ADICIONAL				
(Cursos, Seminarios, Talleres, Pasantías)				
MATERIA / TEMA			NUMERO DE HORAS	
Controladores lógicos programables			40	
Mantenimiento preventivo			40	
Sistemas de bombeo, generación, producción y distribución			40	
Sistema de visualización INTOUCH			40	
INDICADORES DE GESTION				
Actividades esenciales	Indicador de gestión	Fórmula de cálculo	Meta de efectividad esperada	Cliente o beneficiario
1.- Instalar, reparar y brindar mantenimiento electrónico a los equipos, maquinas, tableros de control, motores, bombas existentes en las estaciones de bombeo, plantas de tratamiento, sistemas de aducción y distribución de agua, a fin de mantenerlos en buenas condiciones de operación y asegurar su funcionamiento.	Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos	$(\text{Horas totales disponibles} - \text{horas de inactividad} / \text{horas totales disponibles}) * 100$	Porcentaje de horas de actividad de maquinaria o equipos.	Sistemas Especiales y conducciones, Producción y Distribución, Sistemas especiales
2.- Colaborar en el mantenimiento electrónico de válvulas y tuberías de los sistemas de producción y distribución así como en otras secciones de la Empresa en caso de ser requerido; a fin de alargar su vida útil de los equipos máquinas.	Eficiencia del mantenimiento	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{horas de paro de maquinas, sistemas, etc.} / \text{horas de mantenimiento}) * 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas, sistemas, en relación al total de horas de mantenimiento.	Sistemas Especiales y conducciones, Producción y Distribución.
3.- Cumplir con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro de su ámbito de competencia.	Oportunidad	$(\text{fecha de entrega del requerimiento} / \text{fecha de recepción del requerimiento})$	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud	Sistemas Especiales y conducciones, Producción y Distribución.

Ing. Sergio Ariel Benavidez (2018) Tesis, “*Selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa*”

15.3 ANEXO 2 ENCUESTA

Encuesta sobre la forma de selección de personal con habilidades técnicas en la provincia de La Pampa

La finalidad de la siguiente encuesta es saber el modo en que las empresas de la provincia de La Pampa realizan la búsqueda de su personal, especialmente en el área técnica para el sector eléctrico- electrónico. Además, se trata de poder determinar cuáles son sus necesidades e inconvenientes a la hora de realizar la selección del mencionado personal técnico.

Declaración de confidencialidad

Los contenidos de esta Encuesta, incluyendo cualquier nota y / o comentario surgido durante su realización, serán tratados con la más estricta confidencialidad y no serán divulgados a ningún tercero.

1) ¿Cuál es el rubro o actividad principal que desarrolla su empresa? (marque con una X)

- a) Alimentos y bebidas ()
- b) Metalmecánica ()
- c) Minería ()
- d) Alimentos balanceados ()
- e) Química / Plástica ()
- f) Textil / Confección ()
- g) Otros (especificar).....

2) ¿Qué cantidad de años tiene su empresa en la actividad que desarrolla?
(marque con una X)

- a) De 1 a 5 años ()

Universidad Nacional de La Pampa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

- b) De 6 a 10 años ()
- c) De 11 a 20 años ()
- d) De 21 a 50 años ()
- e) De más de 50 años ()

3) Mencione la cantidad de trabajadores que tiene su organización (marque con una X)

- a) Hasta 10 empleados ()
- b) De 11 a 20 empleados ()
- c) De 21 a 50 empleados ()
- d) De 51 a 100 empleados ()
- e) Más de 100 empleados ()

4) La persona responsable de contestar la presente encuesta es (marque con una X)

- a) Hombre ()
- b) Mujer ()

5) Cuál es su puesto dentro de la organización.....

6) Qué nivel de estudios tiene (marque con una X)

- a) Primarios ()
- b) Secundario incompleto ()
- c) Secundario completo ()
- d) Universitario/terciario incompleto ()
- e) Universitario/terciario completo ()
- f) Otros: (especifique).....

7) Cuál es su antigüedad en la organización.....

- 8) ¿Hay en su organización personal dedicado a la tarea de selección de personal? (marque con una X)
- a) Sí ()
 - b) No ()
- 8-a) Si la respuesta es **No**, ¿podría mencionar quién o quiénes llevan a cabo la selección de personal en su organización?
- 9) ¿Existe en su organización algún procedimiento para la selección de personal? (marque con una X)
- a) Sí ()
 - b) No ()
- 9-a) Si la respuesta es **Sí**, ¿podría enumerar cuales, son los pasos en el proceso de selección de personal para los puestos de electricista — electrónico?
- 10) ¿De qué forma su organización comunica las necesidades de cubrir las vacantes en el área eléctrica — electrónica?
- A través de (puede indicar más de una opción; marque con una X)
- a) Publicaciones en sitios web ()
 - b) Publicaciones en diarios ()
 - c) A través de consultoras especializadas ()
 - d) Anuncios por radio ()
 - e) Búsquedas a través de colegios ()
 - f) Otros (especificar).....
- 11) ¿Cómo ha quedado su organización a partir del resultado obtenido con el uso de las herramientas mencionadas en la pregunta anterior para el reclutamiento de personal del sector eléctrico — electrónico ? (marque con una X)
- a) Muy satisfecha ()

Universidad Nacional de La Pampa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

- b) Satisfecha ()
- c) Poco satisfecha ()
- d) Insatisfecha ()

12) ¿Puede mencionar cuáles han sido los principales inconvenientes que ha tenido su organización en encontrar a los postulantes para los puestos de electricista – electrónico?

13) ¿Qué cantidad de vacantes para el sector eléctrico – electrónico ha tenido que cubrir su organización desde el año 2012 al 2015? (marque con una X)

- a) 1 vacante ()
- b) De 2 a 5 vacantes ()
- c) Más de 5 vacantes ()
- d) Ninguna vacante ()

14) ¿Qué antigüedad tiene en su organización el personal del área o sector electricista – electrónico? (puede tener más de una opción; marque con una X)

- a) Menos de 1 año ()
- b) De 1 a 5 años ()
- c) De 6 a 10 años ()
- d) De 11 a 15 años ()
- e) Más de 15 años ()

15) ¿Qué porcentaje de los trabajadores en su organización pertenecen al sector electricista – electrónico? (marque con una X)

- a) Hasta el 5% ()
- b) Desde el 6% al 10% ()
- c) Del 11% al 20% ()
- d) Del 21 al 30% ()
- e) Otros (especificar) ()

16) ¿Qué nivel de estudio tienen en su organización los electricistas — electrónicos? (coloque el valor en porcentaje)

- a) Primario incompleto (%)
- b) Primario completo (%)
- c) Secundario incompleto (%)
- d) Secundario completo (%)
- e) Universitario/terciario incompleto (%)
- f) Universitario/terciario completo (%)
- g) Otros (especificar) (%)

17) Mencione los requisitos, que para su organización son importantes y que debe tener el postulante para el puesto de electricista — electrónico.

El postulante debe tener:

18) Al momento de incorporar un electricista — electrónico a su organización, ¿es condición excluyente que tenga el secundario completo? (marque con una X)

- a) Sí ()
- b) No ()

19) Si la respuesta es **No**, indique cuál es el nivel mínimo de educación deseado por su organización.

20) Para su organización, ¿qué exigencias son más importantes al momento de la selección de personal? (califique de 1 a 3, siendo 3 el de mayor importancia).

a) Formación y cualificación ()

b) Experiencia laboral ()

c) Cualidades personales y actitudes ()

21) Mencione los conocimientos, que para su organización es importante que tenga el electricista – electrónico al momento de su contratación.

El postulante debe saber:

22) ¿En su organización se encuentra definida cuál es la misión del puesto electricista – electrónico? (marque con una X)

a) Sí ()

b) No ()

23) ¿Cuáles son las destrezas generales que su organización considera más importantes a la hora de incorporar un electricista – electrónico? (califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 5 es el de mayor importancia)

Que el trabajador sepa:

a) Instalar equipos, maquinaria, cableado o conexiones que cumplan con las especificaciones requeridas ()

- b) Controlar operaciones: observar medidores, dispositivos de control etc.()
- c) Trabajar en equipo ()
- d) Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias()
- e) Localizar las averías y corregir los defectos encontrados para el correcto funcionamiento de los equipos ()
- f) Leer e interpretar planos ()
- g) Otros(especificar).....

24) ¿Cuáles son las destrezas específicas que su organización considera más importantes a la hora de incorporar un electricista – electrónico? (califique de 1 a 5, teniendo en cuenta que 5 es el de mayor importancia)

Que el trabajador sepa:

- a) Manejar programas informáticos: office básico, internet ()
- b) Leer inglés nivel medio ()
- c) Operar equipos y/o herramientas especiales (por ejemplo: radiocomunicación, multímetro, cámara termográfica, osciloscopio, otros). ()
- d) Obtener, interpretar y procesar información oral y escrita. ()
- e) Realizar las tareas en los tiempos determinados. ()
- f) Aplicar normas de: calidad; seguridad e higiene personal y ambiental vigentes. ()
- g) Otros(especificar).....

25) ¿Su organización brinda la posibilidad de capacitación al personal electricista – electrónico? (marque con una X)

Universidad Nacional de La Pampa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

- a) Sí ()
- b) No ()

25-a) Mencione al menos cinco capacitaciones que se les haya dado al personal electricista – electrónico, desde el año 2012 al 2015.

25-b) La cantidad de horas anuales en capacitación, por trabajador, referidas a temas eléctricos, electrónicos, en su, organización son (marque con una X)

- a) De 1 a 5 horas ()
- b) De 6 a 10 horas ()
- c) De 11 a 20 horas ()
- d) De 21 a 30 horas ()
- e) De 31 a 50 horas ()
- f) Más de 50 horas ()
- g) Sin capacitación ()

26) ¿Las empresas proveedoras de repuestos o insumos eléctricos – electrónicos de su organización le han brindado o le brindan la posibilidad de capacitar a su personal electricista / electrónico? (marque con una X)

- a) Sí ()
- b) No ()

27) Por el rubro en el que se encuentra su organización, ¿se ve obligada por ley a dar capacitaciones a su personal electricista – electrónico? (marque con una X)

Universidad Nacional de La Pampa
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2018)

- a) Sí ()
- b) No ()

28) ¿Su organización tiene tercerizadas tareas del área electricista – electrónico?
(marque con una X)

- a) Sí ()
- b) No ()

28-a) Si la respuesta es **Sí**, mencione cuál es la causa de dicha contratación a terceros. (Marque con una X)

- a) Por la alta especialización en la tarea a desarrollar ()
- b) Por el costo del equipo necesario para realizar dicha tarea ()
- c) Por razones de seguridad ()
- d) Por falta de personal ()
- e) Por decisiones estratégicas ()
- f) Otros (especificar).....

29) ¿Qué nivel de automatización tiene en los procesos operativos su organización? (marque con una X)

- a) Menos del 15% ()
- b) Del 16 al 25% ()
- c) Del 26 al 40% ()
- d) Del 41 al 60% ()
- e) Del 61 al 80% ()
- f) Más del 80% ()

30) ¿Su organización está adherida o participa en cámaras empresariales?

a) Sí ()

b) No ()

30-a) Si la respuesta es **SÍ**, ¿se ha planteado la posibilidad a través de dicha cámara de poder brindar capacitaciones al personal técnico electricista – electrónico de los asociados a dicha cámara?

a) Sí ()

b) No ()

30-b) ¿Considera su organización que estas capacitaciones a través de las cámaras sectoriales pueden o podrían serle de utilidad a los asociados?

a) Sí ()

b) No ()

Muchas gracias.