



# UNRaf

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
RAFAELA

**Universidad Nacional de Rafaela**

**Departamento Sociedad, Estado y Gobierno**

**Licenciatura en Relaciones del Trabajo**

**"Desarrollo de herramientas para los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una micropyme de Moisés Ville."**

**Autora: Belman Florencia Alejandra.**

**Tutores: Zenobi Maria José y Delfini Marcelo.**

**Rafaela, Santa Fe - 2025**

## **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado, con todo mi cariño, a mi familia, por haberme acompañado en cada paso de este camino, por su apoyo constante y por motivarme siempre a seguir adelante.

A mi abuelo Antonio y a mi tía Marisel, que aunque ya no están físicamente, los siento presentes en cada logro. Les prometí que lo iba a lograr, y hoy puedo decir con orgullo que cumplí esa promesa.

## **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mis padres Claudia y Hernan por su apoyo incondicional, a mis amigas por estar siempre, por las risas, las charlas y el apoyo en los momentos difíciles.

También a todas las personas que me acompañaron de una u otra manera en este trayecto, por su comprensión y compañía.

Un agradecimiento especial a mi directora de tesis, María José Zenobi, por su compromiso, orientación y acompañamiento durante todo el proceso, y a cada profesor que, con su enseñanza, contribuyó a mi formación profesional.

A la Universidad Nacional de Rafaela, gracias por brindarme la oportunidad de alcanzar un logro tan significativo como convertirme en la primera graduada universitaria de mi familia, un paso que representa esfuerzo, superación y orgullo compartido.

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Diagnóstico de la situación.....</b>	<b>7</b>
<b>Presentación de la empresa.....</b>	<b>12</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>Estado de Arte.....</b>	<b>14</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
1. Estructura organizacional y descripción de puestos.....	18
2. Reclutamiento.....	20
2.1 Definición de reclutamiento.....	20
2.2 Tipos de reclutamiento.....	21
2.3 Fuentes de reclutamiento y métodos de reclutamiento.....	22
2.4 Proceso de reclutamiento.....	24
3. Selección de personal.....	26
3.1 Definición de selección de personal.....	26
3.2 Fases del proceso de selección.....	26
3.3 Métodos e instrumentos de selección.....	27
3.4 Objetivos e importancia de una selección adecuada.....	28
3.5 Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal.....	29
4. Inducción.....	33
4.1 Etapas del proceso de inducción:.....	36
<b>Estrategia metodológica.....</b>	<b>37</b>
<b>Propuestas de intervención.....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>51</b>
<b>Recomendación.....</b>	<b>53</b>
<b>Referencias bibliográfica.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>58</b>

## **Resumen**

El propósito principal de este proyecto de intervención es diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una empresa micropyme de la localidad de Moises Ville. En la actualidad, la organización no cuenta con un área formal destinada a la gestión de dichos procesos, lo que ha derivado en una utilización inadecuada de herramientas y métodos de reclutamiento. Esta falta de formalización limita la capacidad de la empresa para gestionar talento, repercutiendo negativamente en su eficiencia y desarrollo organizacional.

Con el fin de abordar esta problemática, se llevará a cabo un análisis integral de la empresa, a través de entrevistas y encuestas dirigidas al dueño, al personal y a una consultora especializada en procesos de reclutamiento y selección de personal.

Como parte de la intervención propuesta, se plantea la elaboración de un organigrama organizacional, la definición de descripciones y perfiles de puesto, y la creación de un manual de procedimientos que abarquen las etapas de reclutamiento, selección e inducción. Asimismo, se propone incorporar nuevas herramientas de reclutamiento y establecer indicadores de evaluación que permitan medir la eficacia de los procesos implementados.

***Palabras claves:*** reclutamiento, selección, inducción, indicadores, manual de procedimiento.

## **Abstract**

The main purpose of this intervention project is to design the recruitment, selection and induction processes in a micro-SME company in the town of Moises Ville. Currently, the organization does not have a formal area dedicated to managing these processes, which has led to inadequate use of recruitment tools and methods. This situation limits the company's

ability to attract, select and retain talent, affecting its efficiency and making it difficult to take full advantage of its organizational potential.

In order to address this problem, a comprehensive analysis of the company will be carried out, through interviews and surveys directed at the owner, the staff and a consulting firm specialized in personnel recruitment and selection processes.

As part of the proposed intervention, the development of an organizational chart, the definition of job descriptions and profiles, and the creation of a procedures manual that cover the recruitment, selection and induction stages are proposed. Likewise, it is proposed to incorporate new recruitment tools and establish evaluation indicators that allow measuring the effectiveness of the implemented processes.

**Keywords:** recruitment, selection, induction, indicators, procedure manual.

## **Introducción**

Elegí realizar la presente intervención con una micropyme de la localidad de Moises Ville ya que resulta de interés la importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la economía local, su contribución al empleo y al desarrollo económico de la zona.

Según De Sena, A. (2010):

El microemprendimiento como un agente económico de pequeña dimensión cuya organización de la producción, y su relación con el mercado es de carácter formal o informal, no obstante lo cual posee un perfil específico signado por la información imperfecta, el escaso desarrollo tecnológico, las faltas de tecnologías de gestión, las limitadas redes de comercialización, y las escasas posibilidades de acceso al crédito. (p.4).

La empresa nació en 1989 con el objetivo de ofrecer productos de limpieza a la comunidad, brindando una alternativa accesible en medio de la escasez económica de la época. Su fundación respondió a la necesidad de emprender y crear una fuente de sustento para los primeros dueños, mientras satisfacía una demanda local de artículos esenciales para el hogar. Actualmente la empresa cuenta con tres empleados.

La problemática planteada para este proyecto de intervención se basa en la falta de formalización y profesionalización de los procesos de Recursos Humanos de la empresa.

Actualmente la empresa carece de un área formal de recursos humanos, lo que limita su capacidad para gestionar eficazmente el talento humano y maximizar su potencial organizacional.

La ausencia de una estructura formalizada en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa mencionada anteriormente provoca que estas instancias se gestionen de manera informal. Esta situación puede deberse a diversos factores como los recursos limitados, falta de conocimiento o experiencia en gestión de recursos humanos, o la falta de tiempo para estructurar los procesos.

La escasa profesionalización en la incorporación de nuevos colaboradores puede llevar a la contratación de perfiles que no se ajustan a los requerimientos del puesto, lo que conlleva en una adaptación inadecuada al entorno laboral, bajo desempeño, e incluso en un aumento en la rotación de personal.

Como estudiante de Relaciones del Trabajo, he decidido enfocar mi proyecto de intervención en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, en la empresa antes mencionada. Es de suma importancia abordar estos procesos desde la perspectiva de las relaciones laborales, ya que influyen directamente en el clima y la dinámica organizacional.

La forma en que se desarrollan estos procesos puede tener efectos significativos en la satisfacción laboral y el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización.

Asimismo, puede influir en la calidad del empleo, es decir, en factores vinculados al ambiente laboral, la estabilidad dentro del puesto, la comunicación interna y las oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

El contexto actual, marcado por los avances tecnológicos y el creciente enfoque hacia la profesionalización de la gestión de recursos humanos, exige que las empresas, incluso las PYMEs y microPYMEs, adapten sus procesos de gestión del talento humano a las nuevas demandas del mercado laboral. La profesionalización de estos procesos no solo ayuda a mejorar la calidad de empleo como se mencionó anteriormente, sino que también asegura que los criterios utilizados para elegir a los candidatos sean más claros y adecuados, favoreciendo la elección de personas que se ajusten mejor a las tareas y objetivos de la organización.

El proyecto busca transformar la manera en que la empresa gestiona estos procesos críticos, implementando un enfoque estructural y formal que permita mejorar la calidad de la contratación, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad organizacional.

La formalización de este proceso no solo responde a la necesidad de planificar y profesionalizar las tareas vinculadas a la incorporación de personal, sino también a la importancia de dotar a la organización de herramientas, recursos y capacidades que le permitan gestionar eficazmente la búsqueda e integración de nuevos colaboradores. En una micropyme, donde estos procesos suelen desarrollarse de manera informal, avanzar hacia una mayor estructuración permite tomar decisiones más eficaces, reducir errores en las contrataciones y favorecer la continuidad de los colaboradores dentro de la organización. Además, se propone la utilización de indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos tras la puesta en marcha de estos nuevos procesos, ya que resulta fundamental para medir su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

## **Diagnóstico de la situación**

Como se menciona en la introducción, dado que la empresa no cuenta con un área de capital humano, se ha decidido realizar una encuesta a los tres colaboradores que conforman la nómina total de la empresa, con el fin de identificar posibles deficiencias y determinar el problema a abordar en el actual proyecto.

Se lleva a cabo un diagnóstico para determinar la percepción de los colaboradores acerca de la gestión de personal en la organización. Se les envió un formulario a cada uno de ellos, con el fin de que pudieran participar voluntariamente y compartir sus opiniones.

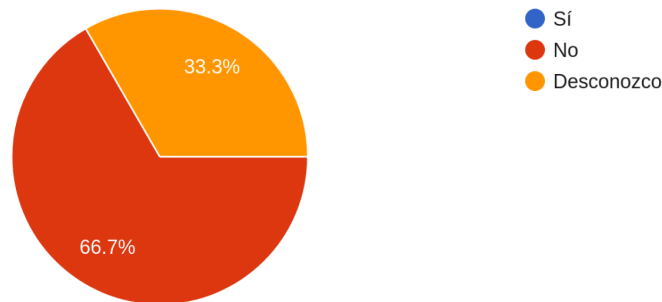
La encuesta contó con la participación del total de nómina, de acuerdo a los resultados obtenidos el punto débil de la empresa radica en la falta de formalización y profesionalización de los proceso de reclutamiento, selección e inducción, lo que se traduce en la ausencia de procedimientos claros y estructurados en la contratación de personal, lo que puede llevar a la selección de candidatos no adecuados para los puestos vacantes. En ausencia de un proceso definido, los responsables de la contratación (en este caso, el propio dueño de la empresa) tienden a basarse en criterios subjetivos e insuficientes, lo que aumenta el riesgo de incorporar personal cuyas habilidades, competencias o actitudes no se alinean con las necesidades de la empresa.

Tal como se indicó anteriormente, la encuesta obtiene la participación del 100% de la nómina del personal, sin incluir el dueño de la empresa. De los tres trabajadores, dos poseen una antigüedad de más de dos años, mientras que el tercero tiene menos de un año de antigüedad.

Los resultados de la encuesta evidencian que los colaboradores no perciben la existencia de un área de Capital Humano dentro de la empresa; además el 33% expresa la necesidad de contar con dicha área.

¿Existe un área encargada de la gestión Recursos Humanos actualmente en la empresa?

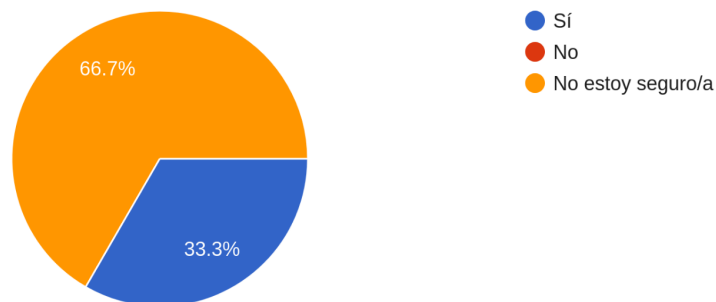
3 respuestas



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

En caso de que no tenga un área de Recursos Humanos, ¿Te gustaría que se estableciera?

3 respuestas



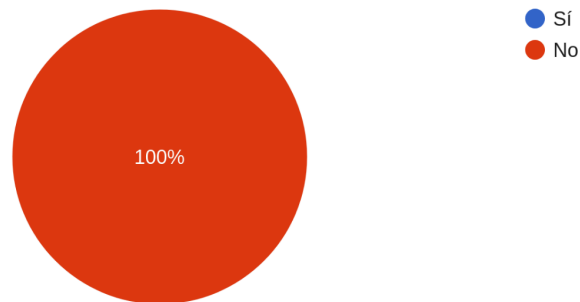
*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

Como ya se ha mencionado, y en consecuencia de los resultados obtenidos, el foco principal del proyecto de intervención será abordar la gestión informal del reclutamiento, selección e inducción que provoca que las personas contratadas no coincidan con el perfil del puesto ni cumplan con los respectivos requisitos.

En la encuesta dirigida a los colaboradores el 100% manifiesta no haber pasado por un proceso formal y estructurado de reclutamiento teniendo en cuenta la importancia del mismo.

¿Pasaste por un proceso formal de reclutamiento para ingresar al supermercado?

3 respuestas

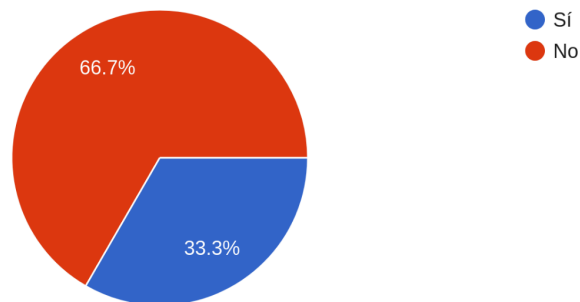


*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

Como también se puede observar el 66,7% expresa no haber pasado por un proceso formal de selección antes de ser contratado, mientras que el 33,3% manifiesta haber tenido una entrevista.

¿Pasaste por un proceso formal de selección (entrevistas, pruebas, etc) antes de ser contratado/a?

3 respuestas



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

En la encuesta también se incluyó una pregunta sobre el proceso de inducción en la empresa, y los resultados revelaron que todos los participantes señalaron que este proceso no se lleva a cabo.

¿Se realizan inducciones (capacitaciones de ingreso a los nuevos empleados)?

3 respuestas



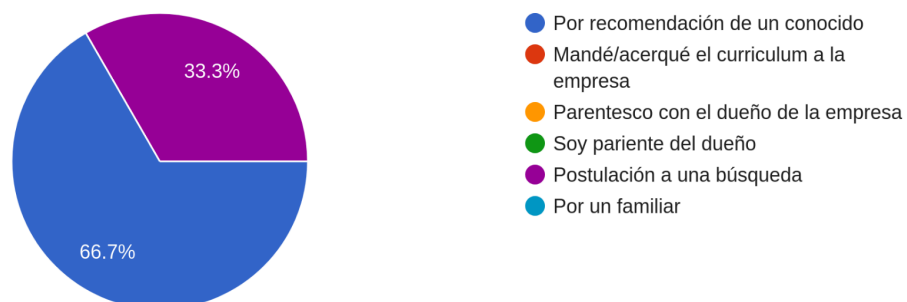
*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

La falta de una inducción adecuada puede generar consecuencias negativas para una empresa, como es la desorientación de los colaboradores, ya que sin una inducción formal, los nuevos trabajadores pueden sentirse inseguros sobre sus responsabilidades, lo que dificulta su adaptación y desempeño en el puesto; como así también repercute en el clima laboral, y en los costos generales de la organización.

En las respuestas recopiladas se observa que gran parte de los colaboradores menciona haber ingresado a la empresa por recomendación de un conocido, por lo que resulta crucial comprender la importancia de entrevistar a todos los candidatos en la equidad y transparencia en el proceso de selección.

¿Cómo llegaste a trabajar en la empresa?

3 respuestas



*Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada*

A raíz de esto, se decidió enfocar el presente proyecto de intervención en formalizar y profesionalizar dichos procesos, a través de una serie de acciones a implementar. En primer lugar, se plantea la creación de un organigrama organizacional que muestre la estructura jerárquica de la empresa, ya que no cuentan con uno; junto con la creación de descripciones y perfiles de puesto, ya que no disponen de dichos documentos. Para la realización de las descripciones de puesto se le realizará una entrevista a las personas correspondientes. En esos encuentros se indagarán en las tareas a realizar, las habilidades requeridas, las herramientas utilizadas, el personal a cargo, entre otras cuestiones que resulten relevantes.

Asimismo, se propone la creación de un manual de procedimiento que establezca los pasos a seguir en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, garantizando que todos los empleados y futuros contratados sean evaluados y capacitados de manera adecuada.

Además, se darán a conocer nuevas herramientas de reclutamiento, más modernas y eficaces, que permitan captar a los candidatos más calificados. Se propondrá como herramienta, una estructura de entrevista estandarizada que el dueño de la empresa pueda utilizar en las entrevistas de selección. Esta estructura incluirá preguntas clave para evaluar la experiencia, las habilidades, las aptitudes y competencias técnicas. Y por último, se emplearán indicadores para evaluar la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Estos indicadores permitirán medir el impacto de las acciones implementadas y a su vez realizar ajustes y mejoras continuas.

El proyecto busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las herramientas más adecuadas para una micropyme que permita mejorar y formalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción?

¿Cómo debe estructurarse un manual de procedimientos para que sea útil y aplicable tanto en la etapa de micropyme como en la transición a pyme?

¿Cómo se puede estructurar una entrevista estandarizada que se ajuste a los perfiles requeridos con la empresa?

### **Presentación de la empresa**

En el año 1989, el supermercado “Todo Limpio” abrió sus puertas, un proyecto impulsado por una pareja que, ante la escasez económica de la época, decidió emprender. Tiempo después, tomaron la decisión de sumar a un socio y su esposa (en total eran 4 socios, 2 hombres y 2 mujeres). En sus inicios, la empresa se dedicaba exclusivamente a la venta de productos de limpieza. Con el tiempo, y en función de las demandas del mercado y la búsqueda de ampliar su oferta, decidieron incorporar artículos de bazar y perfumería.

Al principio se financió con parte de los sueldos de los dueños y no tenían empleados. Diez años después de haber comenzado con el negocio, la empresa diversifica aún más su propuesta comercial al incluir productos alimenticios, lo cual le permitió ampliar su base de clientes y posicionarse como un comercio de proximidad con una oferta más integral. Transcurridos esos 10 años, la empresa toma la decisión de contratar a su primera empleada, lo que implicó el inicio de un proceso de delegación de tareas y un crecimiento organizacional.

Con el propósito de lograr una ventaja competitiva frente a otros comercios del rubro, la empresa orientó su estrategia de diferenciación hacia una combinación de precio y calidad. En este sentido, los dueños realizaban viajes periódicos a Santa Fe para adquirir insumos directamente de proveedores, lo que les permitía reducir costos operativos y garantizar un adecuado nivel de calidad en los productos comercializados.

Actualmente, luego de treinta y seis años de experiencia en el rubro, quien lleva

adelante el negocio es uno de los hijos de la primera dueña.

En cuanto a su estructura, tiene 3 colaboradores. Su misión se centra en la satisfacción del cliente, no solo en la calidad de los productos, sino también en el servicio brindado.

La empresa basa su trabajo en valores como el compromiso con los demás, mostrando respeto total hacia los clientes, el personal, y proveedores. Consideran que el compromiso con la calidad y el cuidado del entorno son fundamentales para el éxito.

### **Objetivo general**

Diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una empresa micropyme de la localidad de Moises Ville.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar un organigrama organizacional que permita establecer con claridad las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la empresa.
- Elaborar descripciones y perfiles de puesto, identificando tareas, habilidades requeridas, y características del puesto.
- Desarrollar un manual de procedimiento para los procesos de reclutamiento, selección e inducción, adaptado a la fase actual de micropyme y proyectado para su futura consolidación como Pyme.
- Introducir herramientas más modernas de reclutamiento, incluyendo una estructura de entrevista estandarizada que facilite la selección de candidatos calificados.
- Implementar indicadores de evaluación que permitan medir la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, promoviendo la mejora continua.

## **Estado de Arte**

En diversos sectores productivos se han desarrollado investigaciones y propuestas orientadas a mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, reconociendo su impacto directo en el rendimiento organizacional y en la consolidación de equipos de trabajo eficientes. Estos estudios evidencian la necesidad de contar con procedimientos estructurados y profesionalizados para incorporar talento humano de manera eficaz. A continuación, se presentan algunos antecedentes relevantes que abordan esta problemática desde distintas perspectivas y contextos organizacionales, los cuales sirven de referencia para el desarrollo del presente proyecto de intervención.

Iglesias y Zanin (2017) desarrollaron en su trabajo final de grado una propuesta orientada a mejorar los procesos de reclutamiento y retención de personal en una empresa de software. El estudio se realizó sobre la empresa Harriague y Asociados, ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual posee 67 colaboradores. Para la recolección de datos e información relevante, aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas tanto al gerente de Recursos Humanos como al equipo de área de programación. La principal problemática identificada fue “los problemas son el reclutamiento, la alta tasa de rotación y la falta de retención del personal del área de programación”. Al enfocarse particularmente en el proceso de reclutamiento, los autores concluyeron que la empresa contaba con herramientas insuficientes para atraer perfiles de programadores. Frente a esto propusieron dos estrategias: el uso activo de las redes sociales como medio más accesible y eficaz, que además actualmente son fáciles de usar, junto con la incorporación de un reclutador interno especializado en perfiles de programación.

En su tesis, Arroyo Tejada (2020) presentó una propuesta orientada a mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una empresa contratista minera de Perú. Para sustentar su investigación, utilizó diversas técnicas metodológicas como la observación

directa, entrevistas, análisis documental, evaluación de experiencias personales, cuestionarios y análisis de contenido. La problemática que se detectó fue que la empresa no contaba con el personal requerido e idóneo para llevar a adelante los proyectos, además de la falta de alineación de los empleados con la cultura organizacional, por lo que la rotación de personal es constante. Asimismo, se detectó que la empresa “recurrió a la aplicación de técnicas que no permiten la selección correcta de candidatos potenciales para cubrir una vacante solicitada en la empresa, el uso de una única bolsa de empleo virtual y una incorrecta gestión del proceso”. Frente a estas limitaciones, la autora propuso una serie de mejoras, entre ellas: la adopción de un modelo basado en competencias, la diversificación de herramientas de reclutamiento, crear convenios con instituciones educativas, emplear nuevas técnicas de selección, la implementación del sistema de gestión ERP en los procesos de atracción de talento e implementar la utilización de indicadores que permitan analizar los resultados del proceso.

En Colombia, Amaya Romero et al. (2021) desarrollaron una propuesta para optimizar los procesos de reclutamiento y selección en la empresa “Chocolateria Boyacense”, con el propósito de mejorar el desempeño laboral. La problemática detectada fue la ausencia de un plan formal para la contratación, lo que provoca incorporaciones sin fundamentos claros y generaba consecuencias negativas en la estabilidad económica y organizacional. La recolección de información se llevó a cabo mediante observación directa y encuesta aplicada a una muestra de siete colaboradores pertenecientes a distintas áreas. El plan de acción propone en primer lugar, fortalecer el manual de funciones lo que implica actualizar y detallar las descripciones de puesto para que sean claras y precisas. En segundo lugar, la definición de un proceso estructurado de selección basado en perfiles y por último organizar planes de formación y desarrollo para mejorar la ejecución de tareas.

El trabajo llevado a cabo por Krawinkel y Lanza Castelli (2017), titulado “*Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Córdoba*”, evidenció debilidades significativas en los mecanismos utilizados por la empresa para incorporar nuevo personal, particularmente en el sector de Logística. Estas fallas se tradujeron en una alta rotación de empleados y en la dificultad de la organización para reducir dicho indicador. Para la recolección de datos, se utilizaron diversas técnicas, como la observación directa, el análisis de documentos, entrevistas y cuestionarios realizados tanto al propietario de la empresa como al encargado de Recursos Humanos. A partir del diagnóstico, se propusieron dos estrategias de mejora: en primer lugar, se sugirió desarrollar descripciones de puestos basadas en la metodología de Normas HAY; en segundo lugar, se propuso crear un procedimiento integral para los procesos de reclutamiento y selección, el cual incluiría instrucciones detalladas, diagramas de flujo y formularios, con el propósito de lograr una mayor estandarización y eficacia.

El estudio realizado por Cortés et al. (2021) titulado “*Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*”, se desarrolló en la empresa Intermegamundo ubicada en Curumani Departamento del Cesar, del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). La investigación identificó como principal problemática la falta de un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de personal, lo cual ha traído inconvenientes en el sentido de rotación de personal y gastos en capacitación y adiestramiento de personas que se retiran pronto por no ser las idóneas. Para la recopilación de información, se aplicaron diversas técnicas metodológicas, como el análisis documental del proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal, entrevistas en profundidad a un actor clave, como es la administradora, y encuestas dirigidas al personal involucrado en las contrataciones. Los autores recomiendan, en primer

lugar, la creación de un área especializada en talento humano, liderada por un profesional en psicología o gestión humana. En segundo lugar, proponen realizar un seguimiento y actualización periódica del modelo de reclutamiento y selección, para asegurar que los procesos se desarrollen conforme a lo establecido. También destacan la importancia de evaluar cuidadosamente la información del candidato y los resultados de pruebas y entrevistas, con el fin de elegir al perfil más adecuado. Además sugiere brindar a los postulantes información clara sobre el proceso, las condiciones laborales y responsabilidades del puesto, para que puedan decidir de forma consciente si continuar o no. Asimismo, recomiendan que el proceso de selección esté alineado con el perfil requerido, y que se implementen evaluaciones de desempeño periódicas para detectar a tiempo posibles dificultades. Finalmente, se enfatiza la necesidad de revisar y ajustar regularmente los procesos de reclutamiento, selección y vinculación, adaptándolos a los cambios y tendencias del mercado.

El estudio realizado por Lancheros Guzmán y Moreno Peña (2014) titulado *“Formalización de los procesos de vinculación de personal: reclutamiento, selección, inducción. contratación en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas Leon S.A.S, ubicada en el barrio Alcázares de Bogotá”*. Se enfocó en diagnosticar y mejorar los procedimientos de vinculación laboral en dicha empresa, los cuales hasta entonces se llevaban a cabo sin lineamientos definidos. Esta carencia provoca errores frecuentes en la contratación, desmotivación del personal, falta de claridad en las funciones y un clima organizacional poco propicio para el desarrollo efectivo del trabajo. La problemática detectada fue la ausencia de un sistema formal en los procesos de gestión humana. No existían descripciones de puestos, ni criterios para evaluar las competencias de los candidatos; además, se carecía de formatos contractuales estandarizados y listas de verificación de documentos para la contratación. Para analizar esta situación, las autoras

aplicaron encuestas a los 30 empleados de la empresa, además de entrevistas y cuestionarios actitudinales, con el fin de recoger información sobre la percepción del personal y el estado actual de los procesos. Entre las principales acciones propuestas por las investigadoras, se recomendó diseñar un procedimiento estructurado para cada etapa del proceso de vinculación: desde el reclutamiento hasta la inducción. Esto incluiría la creación de descripciones de puestos detallados, listas de chequeo de documentos, modelos de contratos ajustados a la normativa vigente y guías prácticas para entrevistas. También se propuso aplicar instrumentos de diagnóstico interno para medir la satisfacción, identificar deficiencias y establecer mejoras continuas. La formalización de estos procesos permitiría no solo mejorar la calidad de contratación, sino también favorecer el acoplamiento de los trabajadores a sus funciones, incrementar la estabilidad laboral y reducir los recursos invertidos en capacitación correctiva.

## **Marco teórico**

Cuando una empresa detecta la necesidad de incorporar nuevo personal, es fundamental que cuente con procesos de reclutamiento, selección e inducción previamente definidos y organizados. Estos procedimientos permiten garantizar que el perfil elegido se ajuste a las necesidades del puesto y que, una vez ingresado, el trabajador logre adaptarse de manera efectiva a la organización. En el caso de las microempresas, la formalización de estas etapas es clave para mejorar la eficiencia, reducir errores en la contratación y favorecer el desarrollo sostenible del negocio.

### **1. Estructura organizacional y descripción de puestos**

Antes de iniciar cualquier proceso de incorporación de personal, es necesario que la organización cuente con una estructura clara que delimite las funciones, jerarquías y

relaciones entre los distintos cargos. La estructura organizacional permite ordenar los recursos humanos de manera eficiente, facilitando la toma de decisiones, la coordinación de tareas y la comunicación interna.

Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) y además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, citado en Moreno & Pilar Liz, 2009, pp. 18, 34).

Para Strategor (1995, citado en Moreno & Pilar Liz, 2009), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional está representada por un organigrama organizacional. Fonseca (2010) define al mismo como “organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional” (p. 4).

Dentro de esta estructura, resulta fundamental contar con descripciones de puestos bien definidas. Estas describen las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias asociadas a cada cargo. Según Chiavenato (2009), “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (p. 222).

Según Carrasco, J. (2009)

La descripción de los puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de una narración de las características del contenido del

puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño (p. 22).

## **2. Reclutamiento**

### **2.1 Definición de reclutamiento**

Haciendo hincapié en el primer proceso, como señala Dolan et al. (2007) “el reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente calificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados” (p.6).

El reclutamiento se refiere al proceso mediante el cual una empresa busca y convoca a personas que reúnen las características necesarias para ocupar un puesto vacante, justo en el momento en que surge la necesidad de incorporar nuevo personal. El autor Chiavenato (2009) menciona que “el reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p. 116).

Haciendo hincapié en el concepto de “atraer” el autor Dolan et al. (2007) hace mención que,

El reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecúen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente.

Solamente si existe una adecuación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización, la actividad de reclutamiento tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo (p. 120).

El reclutamiento es importante, ya que influye directamente en la efectividad de las contrataciones futuras. Cuanto más eficiente sea la organización para atraer postulantes con las competencias necesarias, mejores serán las posibilidades de incorporar trabajadores que logren el desempeño esperado (Dolan et al., 2007).

## **2.2 Tipos de reclutamiento**

El autor Chiavenato (2009) menciona que el “reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”. A su vez, el mismo autor define al reclutamiento externo como “el reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal” (p. 117).

El reclutamiento interno se orienta a identificar y aprovechar las competencias ya existentes dentro de la organización, mientras que el reclutamiento externo busca incorporar nuevas capacidades desde el mercado laboral. El primero se centra en los empleados actuales, brindándoles oportunidades de crecimiento, y el segundo se dirige a personas externas con habilidades que la organización aún no posee.

El reclutamiento interno se lleva a cabo mediante promociones, que implica asumir cargos más complejos dentro del mismo ámbito laboral, o mediante traslados, que suponen un cambio de área con funciones distintas pero en un mismo nivel jerárquico. En cambio, el reclutamiento externo requiere una gestión eficaz de mercado de recursos humanos (MRH) para captar a los candidatos adecuados (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización de la base de datos de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

### **2.3 Fuentes de reclutamiento y métodos de reclutamiento**

Uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones es identificar con exactitud cuales son las fuentes más efectivas para obtener el personal requerido, de manera que puedan enfocar en ellas sus estrategias de reclutamiento. Por ello, resulta clave reconocer, seleccionar y conservar aquellas fuentes que sirven como canales viables para captar candidatos.

Según Dolan et al. (2007), la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

1. La disminución del tiempo de reclutamiento.
2. La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
3. Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/ candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

#### **Fuentes internas**

Como se mencionó anteriormente el reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales).

Como menciona Dolan et al. (2007) en su libro,

existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el «boca a boca» hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización (p. 112).

Además, Dolan et al. (2007) hace mención que el «aviso en el tablón de anuncios» (anuncio de puestos de trabajo), como medio de publicitar la oferta parece ser el medio más recomendado dadas las ventajas que presenta:

1. Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
2. Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
3. Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.
4. Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor «encaje» en la estructura de puestos de trabajo de la organización (p. 112).

#### **Fuentes externas:**

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo.

Dentro de las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son:

- *Consultoras*: Según Arturo (2019) empresas que asesoran en el proceso de reclutamiento o desarrollan el reclutamiento y selección completamente. Se suele recurrir a ellas para perfiles muy especializados o destinados a puestos de responsabilidad, aunque contratar su servicio es costoso.
- *Empresas de Trabajo Temporal*: “Ponen temporalmente a disposición de otras empresas trabajadores que contratan ellas mismas” (Arturo, 2019, p. 19).

- *Carteles o anuncios en lugares visibles:* Según Chiavenato (2009) este tipo de reclutamiento se caracteriza por ser económico, con un nivel aceptable de eficacia y rapidez. Es una herramienta pasiva, recomendada principalmente para cubrir puestos operativos o administrativos básicos. Normalmente, se ubica cerca de la empresa o en espacios con alta circulación de personas, como estaciones de transporte público (p. 124).
- *Agencias de empleo:* Según Dolan et al. (2007) las agencias de empleo son uno de los recursos más utilizados en el reclutamiento, ya que se especializan en conectar a los candidatos con las ofertas laborales, y pueden ser públicas o privadas (p. 114).
- *Anuncios en diarios y revistas especializadas:* Según Chiavenato (2009) el uso de anuncios en diarios puede ser una alternativa efectiva para el reclutamiento, dependiendo del perfil del cargo a cubrir. Para puestos como gerencia, supervisión u oficina, suelen funcionar bien los diarios locales o regionales. En cambio, para cargos que requieren mayor especialización, es preferible utilizar medios de mayor alcance, como periódicos de gran circulación o incluso revistas especializadas (p. 123).
- *Asociaciones y colegios profesionales:* Según Dolan et al. (2007), “En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir” (p. 114).

#### **2.4 Proceso de reclutamiento**

Autores como Arturo (2019) han planteado que el proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de reclutamiento se inicia cuando surge la necesidad de cubrir una vacante dentro de la organización. En este momento, si la empresa cuenta con una política de reclutamiento definida en su planificación, esta debe ser

tomada como guía. Posteriormente debemos recurrir a la información interna sobre el puesto disponible, lo cual requiere analizar sus características y establecer el perfil requerido. De esta manera, se determinan los criterios y atributos que deben cumplir los postulantes.

Luego de detectar la necesidad de cubrir una vacante, es fundamental realizar un análisis del puesto de trabajo antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Este análisis permite comprender con claridad las funciones, tareas y objetivos del cargo. Como menciona Arturo (2019), “este análisis debe responder al qué y cómo hacer del puesto, es decir, debe establecer las tareas y funciones propias del puesto, hacemos los recursos, métodos y procedimientos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente contempla los objetivos a alcanzar” (p.14).

Una vez definido el perfil del puesto, la organización debe seleccionar las fuentes adecuadas para atraer candidatos, ya sean internas o externas. En este sentido, Arturo (2019) señala que “es necesario utilizar las fuentes (interna-externa) de las que la empresa dispone para promover estos reclutamientos. Para poder reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizara una serie de técnicas, tendientes favorecer dicho reclutamiento” (p. 14).

Como parte del proceso, es importante implementar una evaluación que permita verificar si los métodos utilizados fueron eficaces. En palabras de Arturo (2019), “este proceso, a su vez, será evaluado con el fin de constatar si los elementos utilizados durante el mismo han sido los más adecuados para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos” (p. 14).

Finalmente, la evaluación del proceso brinda una retroalimentación clave para determinar si el reclutamiento realizado fue adecuado respecto al proceso de selección que le sigue. Si el resultado es favorable, se continúa con la etapa de selección. En cambio, si se considera inadecuado, será necesario retomar el análisis de puesto y reiniciar las acciones correspondientes al reclutamiento (Arturo, 2019).

### **3. Selección de personal**

#### **3.1 Definición de selección de personal**

La selección de personal es un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite identificar al candidato que mejor se adapta a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional. Según Dolan et al. (2007), “el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse” (p. 129).

De manera similar, Chiavenato (2009) sostiene que:

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (p.137).

#### **3.2 Fases del proceso de selección**

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado de reclutamiento, las primeras etapas del proceso es ubicar la necesidad de una nueva vacante y definir el perfil deseado.

Siguiendo como referencia a Mayorga et al. (2023) las siguientes etapas de la selección de personal son:

- Revisión de candidaturas y preselección: el proceso de reclutamiento comienza con la publicación de la oferta laboral, la cual puede difundirse a través de los medios oficiales de la empresa, como su sitio web o redes sociales, o bien mediante plataformas externas. Luego, se da paso a la recepción de curriculum y a la preselección de postulantes, etapa en la que se identifican aquellos que se ajustan al perfil requerido (Mayorga, 2023).

- Entrevista: Una vez realizada la preselección, se procede a la etapa de entrevista. Esta instancia permite profundizar en los conocimientos del candidato, evaluar sus competencias, actitudes y motivaciones, así como validar información provista en el currículum. Puede llevarse a cabo en una o varias rondas, y realizarse de forma individual, grupal o virtual, según las características del puesto y la organización.
- Contratación: Según Mayorga (2023), “en esta etapa se debe de explicar al postulante los aspectos legales de su contratación, condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá, esto permitirá evitar un mayor costo o si hay fracaso en la elección del candidato elegido durante el proceso” (p. 3).
- Proceso de capacitación: “es importante y necesario capacitar al trabajador, en la tarea a desempeñar y los requerimientos particulares del puesto a cubrir” (Mayorga, 2023, p. 3).

### **3.3 Métodos e instrumentos de selección**

Existe una amplia variedad de instrumentos de selección que están disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes, según Dolan et al. (2007), destaca entre ellos:

- *Impresos de solicitud e información biográfica*: El autor menciona que los formularios de solicitud tienen como objetivo recopilar datos sobre el historial y la situación actual del postulante. Estos documentos suelen denominarse información biográfica o curriculum vitae. Generalmente, se emplean como una primera herramienta de evaluación para determinar si la persona cumple con los requisitos básicos del cargo.
- *La entrevista de selección*: La entrevista continúa siendo uno de los métodos utilizados para obtener información. Aunque es útil para recopilar datos sobre la experiencia del candidato, no es muy eficaz para evaluar debido a su subjetividad. A

pesar de esto, las empresas siguen recurriendo a ella tanto para recolectar información como para tomar decisiones (Dolan et al., 2007).

- *Pruebas escritas de selección:* “Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. El tipo de pruebas escritas más comunes son las que miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias” (Dolan et al., 2007, p. 150).
- *Comprobación de las referencias:* “Otra forma de recabar información es a partir de la verificación de las referencias [...] a pesar de que la verificación de referencias está muy generalizada, su uso ha suscitado algunas cuestiones jurídicas, ya que podría llevar a prácticas discriminatorias” (Dolan et al., 2007, p. 146).

### **3.4 Objetivos e importancia de una selección adecuada**

La selección de personal es una etapa clave dentro del proceso de recursos humanos, ya que una buena elección impacta directamente en el rendimiento, el clima laboral y la permanencia del empleado en la organización.

Según Dolan et al. (2007), realizar un proceso de selección de forma eficaz implica cumplir con tres objetivos fundamentales. En primer lugar, contribuir al logro de las metas organizacionales mediante la incorporación de personas con un alto nivel de desempeño. En segundo lugar, garantizar que la inversión realizada por la empresa al contratar nuevo personal sea rentable en relación con los resultados esperados. Por último, lograr una adecuada correspondencia entre las necesidades de la organización y las expectativas de los candidatos. Para alcanzar estos propósitos, es necesario que la selección esté alineada e integrada con los demás procesos que conforman la gestión de recursos humanos.

### **3.5 Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal**

En la actualidad, las organizaciones están renovando sus métodos de reclutamiento y selección de personal, incorporando técnicas innovadoras con el objetivo de atraer a los candidatos más calificados. Frente a la creciente necesidad de cubrir vacantes con el mejor talento posible, los departamentos encargados de este proceso atraviesan una etapa de transformación, en la que el marketing y el uso estratégico de redes sociales juegan un papel central. Entre las nuevas prácticas implementadas, Romero Delgado (2016) destaca el outsourcing y el reclutamiento 2.0, que incluye herramientas como la selección de personal a través de redes sociales, la construcción de una marca empleadora (employer branding), la gamificación y el uso de dispositivos móviles para facilitar el proceso.

A continuación se desarrollan el outsourcing y el reclutamiento 2.0:

Romero Delgado (2016) define el outsourcing como “el proceso a través del cual las organizaciones o empresas delegan toda la parte del proceso de selección a un tercero. De este modo, las empresas pueden centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratar este proceso y reducir costes” (p. 22).

Este proceso tiene como ventaja que en ciertas empresas, especialmente en las pymes, pueden presentarse obstáculos a la hora de atraer talento o captar candidatos con el perfil adecuado. Ante esta situación, una alternativa eficaz es externalizar el proceso de reclutamiento y selección mediante agencias especializadas. Esta opción no solo permite reducir tiempo y costos, sino también acceder a un mayor número de postulantes con una mejor preparación (Romero Delgado, 2016).



Respecto a las redes sociales y el networking, el autor Romero Delgado (2016) menciona que la búsqueda de talento se ha transformado en una de las funciones esenciales dentro de los departamentos de recursos humanos, donde los procesos de reclutamiento y selección juegan un papel crucial para captar a los candidatos más calificados. Actualmente, el talento tiene alcance global, lo que permite a los reclutadores buscar perfiles en cualquier parte del mundo. En este contexto, las redes sociales se han vuelto herramientas clave para establecer vínculos e identificar potenciales candidatos a través de la interacción en línea.

“El reclutamiento 2.0 va más allá de la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o de reclutar candidatos utilizando las redes sociales como filtros de candidaturas” (Romero Delgado 2016, p. 28).

Además, Romero Delgado (2016) menciona que:

El reclutamiento 2.0 trata de generar una comunidad por medio de la conversación, mejorar la reputación de la empresa y atraer el talento hacia la organización. Los reclutadores encargados de llevar a cabo estas funciones deben de intentar comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones (p. 28).

Las empresas han dejado de ser espacios cerrados e inaccesibles, y ahora deben mostrarse abiertas al contacto con los candidatos. Las redes sociales permiten establecer una comunicación constante con potenciales postulantes, incluso cuando no hay vacantes disponibles. Se ha producido una transición desde una búsqueda pasiva de talento en portales de empleo hacia una estrategia más activa, basada en la interacción y el diálogo con quienes podrían formar parte de la organización en el futuro. Además, las compañías recurren al networking, participando en eventos, ferias o utilizando redes sociales como medios efectivos para generar conexiones y atraer talento (Romero Delgado, 2016, p. 28).

Una de las ventajas más destacadas del reclutamiento 2.0 se encuentra el “ahorro en el coste de publicación de ofertas de empleo”, ya que las redes sociales permite difundir búsquedas laborales sin necesidad de grandes inversiones, lo que reduce considerablemente el presupuesto destinado al área de reclutamiento (Romero Delgado, 2016, p. 29).

Otra ventaja relevante es “la calidad en los posibles candidatos, ya que no es necesario realizar cribas ni leer muchos currículums para encontrar al candidato ideal. A su vez, los reclutadores pueden obtener talento de cualquier parte del mundo” (Romero Delgado, 2016, p. 29).

Las redes sociales se han transformado en una herramienta clave para las empresas en la búsqueda de candidatos, ya que permiten no solo identificar perfiles sino también valorar ciertos conocimientos, así como habilidades comunicativas y sociales. A través de los contenidos que los postulantes comparten en sus perfiles, los reclutadores pueden obtener información sobre sus intereses, motivaciones, capacidad de influencia y la forma en que se proyectan públicamente.

Según Romero Delgado (2016) para la búsqueda de candidatos en internet y en redes sociales, los reclutadores hacen uso de diversas herramientas. Entre ellas se encuentran la búsqueda de información a través del correo electrónico del candidato, la identificación de

datos mediante la foto de perfil en redes sociales, el uso de motores de búsqueda como Google o Bing, y la aplicación de cadenas de búsqueda que permiten localizar perfiles públicos, curriculum, direcciones de correo, entre otros.

Además de las herramientas mencionadas anteriormente, los reclutadores utilizan redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn, haciendo énfasis en esta última, ya que actualmente LinkedIn es “la mayor red social de profesionales del mundo, se creó en 2003 con la intención de conectar a los profesionales de diferentes partes del planeta y el objetivo de que compartieran experiencias pudiendo al mismo tiempo buscar nuevas oportunidades laborales” (Romero Delgado, 2016, p. 33).

En la actualidad, las redes sociales especialmente LinkedIn, se han vuelto fundamentales para los procesos de selección de personal. Según Romero Delgado (2016) “esta red social ayudará a los reclutadores a buscar perfiles de posibles candidatos que encajen con las vacantes que se ofrecen en su empresa o para poder estar en contacto con ellos” (p. 33). Esto demuestra cómo LinkedIn facilita la conexión entre las empresas y los candidatos, permitiendo que los reclutadores tengan acceso directo a una amplia gama de perfiles profesionales.

Además, LinkedIn ha adquirido una relevancia mayor, convirtiéndose en una especie de carta de presentación. Tal como señala Romero Delgado (2016),

“LinkedIn es hoy en día una carta de presentación a todas las empresas, si o si, los reclutadores van a buscar si el candidato tiene un perfil en esta red social, para posteriormente analizarlo y comprobar si encaja en su organización” (p. 33).

Esto subraya cómo los reclutadores dependen cada vez más de esta plataforma para identificar y evaluar a los posibles empleados.

Y por último, se incorpora el concepto de gamificación ya que,

En la actualidad, la nueva generación de jóvenes que se está incorporando al mercado laboral ha crecido en un mundo digital y de juegos online. Si sumamos esta tendencia y el auge de las redes sociales, para las organizaciones es un campo muy interesante el incorporar la gamificación a las redes sociales o páginas corporativas (Romero Delgado, 2016, p. 35).

#### **4. Inducción**

La inducción de personal es el proceso mediante el cual una organización integra a un nuevo trabajador a su estructura, proporcionándole la información, orientación y herramientas necesarias para adaptarse de manera efectiva a su puesto, al entorno laboral y a la cultura organizacional. Este proceso busca reducir la incertidumbre inicial, facilitar la incorporación, promover el compromiso y mejorar el desempeño desde las primeras etapas de la relación laboral.

Cuando una persona se incorpora a la empresa, comienza a familiarizarse con su estructura, normas y dinámicas internas. Es responsabilidad de la organización proporcionarle las herramientas necesarias para que construya una imagen clara, coherente y útil del entorno laboral. Esto incluye informar sobre los objetivos institucionales, su posicionamiento en el mercado, los actores con los que interactúa (tanto aliados como competidores) y aspectos operativos como la gestión del tiempo y los espacios.

Al mismo tiempo, quien estuvo a cargo del proceso de selección tiene la tarea de facilitar este proceso de adaptación, presentando al nuevo integrante dentro de la organización y, a su vez, transmitiendo a los responsables del área (como gerentes o supervisores) las particularidades y fortalezas del nuevo colaborador.

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa es la que llamamos periodo de inducción, según Mendoza Jiménez (2013) “implica conocer la cultura de la empresa y

establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente” (p. 14).

Autores como Dolan et al. (2007) describen el proceso de inducción como una instancia de orientación e integración del nuevo empleado. Señalan que este proceso busca garantizar que las características del puesto y de la organización sean compatibles con las capacidades, conocimientos y habilidades del individuo, lo que favorece su satisfacción y su desempeño productivo a largo plazo (p. 129)

Por su parte Chiavenato (2009) lo define como programa de integración:

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización (p. 189).

El objetivo principal del proceso de inducción es ayudar al nuevo empleado a adaptarse tanto a su rol como a su entorno organizacional. Para lograrlo, se le brinda información clave sobre su estructura, cultura y funcionamiento de la empresa. Este acompañamiento inicial busca fomentar desde el comienzo una sensación de confianza y pertenencia, promoviendo un compromiso mutuo y contribuyendo a una mejor eficacia en el desempeño institucional.

Según Mendoza Jimenes (2013) la inducción cumple un rol clave en la integración del nuevo personal:

Al integrarse una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos

colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad (Mendoza Jiménez, 2013, p. 14).

“El sentido de pertenencia con la empresa es de vital importancia en la actualidad y este se desarrollará como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes fundamentales, para conseguir dicha competencia” (Mendoza Jiménez, 2013, p. 14).

Mendoza Jiménez (2013) enumera múltiples ventajas que se derivan de un proceso de inducción bien implementado, tanto para trabajadores como para la organización. Entre ellos, se destacan:

- Establecimiento de una conexión intrínseca entre colaborador y organización basada en la comprensión y aceptación de los valores y normas organizacionales.
- Promovemos una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.
- Al ser un proceso documentado, la primera ventaja que nos presenta es la información fidedigna de cómo desarrollar las diversas fases del proceso.
- Alta productividad puesto que los nuevos integrantes inician sus labores más seguros ubicándose e interactuando en mucho menor tiempo y de mejor manera.
- La Inducción específica disminuye significativamente los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, y consecuente reducción de riesgos para el trabajador así como de costos de mantenimiento correctivo.
- Optimización de tiempo gracias a la correcta ubicación del espacio físico de la empresa.
- Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento al conocer con claridad los pilares fundamentales de la empresa, como: misión, visión, valores, objetivos, etc.
- Obtenemos un mejor clima organizacional, estableciendo normas de cordialidad y buena comunicación e interacción entre compañeros y departamentos de trabajo.

- Se convierte en la primera motivación para los colaboradores, al sentirse bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.

(Mendoza Jiménez, 2013, p. 15).

Con las ventajas antes mencionadas no podemos dudar de la importancia que tiene el proceso de inducción en una organización, puesto que de este podrán establecerse como punto de partida diversos indicadores de nuestra gestión empresarial.

#### **4.1 Etapas del proceso de inducción:**

Mendoza Jiménez (2013) identifica cuatro etapas en el proceso de inducción:

- Información general sobre la organización: su historia, revisión de las políticas y procedimientos, normativa, reglamentos.
- Información específica sobre el puesto de trabajo: se proveerá de la información relacionada al correcto desempeño en el cargo, relativa puntualmente a las actividades que deben ser realizadas por el nuevo colaborador.
- Presentación del nuevo integrante: El jefe inmediato del cargo hará un recorrido por los diferentes espacios de la organización, con la finalidad de presentar al colaborador con los demás miembros de la misma, generando en primer lugar una ambientación mutua entre el personal y al mismo tiempo consiguiendo la buena predisposición de ánimo para el trabajo, del recién llegado.
- Evaluación de la inducción recibida: luego de 30 días, el departamento de Gestión de Talento Humano tanto como el jefe inmediato quienes se encargaran del análisis de efectividad de la inducción aplicada, para esto se deberá utilizar herramientas de medición (p. 16).

Por último, como otra de las propuestas de la intervención es utilizar indicadores, considero necesario traer a colación su concepto. Los indicadores de gestión, como los define

Jaramillo (1992) son medidas o expresiones cuantitativas que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas (p. 98); razón por la cual son considerados como una herramienta de diagnóstico que otorga a los directivos de organizaciones como las pymes información trascendental para la toma de decisiones.

Al implementar indicadores de gestión, las empresas obtienen datos que permiten evidenciar lo que está sucediendo en cada uno de sus procesos, lo que facilita el análisis y la valoración de resultados con base en los objetivos y metas definidas para el corto, mediano y largo plazo.

### **Estrategia metodológica**

El presente proyecto de intervención adopta un diseño metodológico mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de comprender integralmente la situación actual de la empresa en relación con la gestión de capital humano.

Por un lado, se utiliza un enfoque cuantitativo en el diagnóstico, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a la totalidad de los empleados de la empresa. La encuesta incluye varias preguntas relacionadas con el área de capital humano, de esta manera permite obtener datos objetivos sobre las percepciones y carencias de la empresa.

Por otro lado, se incorpora un enfoque cualitativo durante el trabajo de campo, a través de entrevistas semiestructuradas y en profundidad. Estas entrevistas se realizan tanto al dueño de la empresa como a una consultora especializada en reclutamiento y selección de personal de la ciudad de Rafaela, considerada un sujeto experto que aporta una mirada técnica clave sobre los procesos en estudio.

En cuanto a la población, está compuesta por los tres empleados que actualmente conforman la totalidad del personal de la empresa. La unidad de análisis es la empresa ubicada en la localidad de Moises Ville, mientras que las unidades de información están

conformadas por los empleados, el dueño de la empresa y la consultora externa, quienes aportan diferentes perspectivas y experiencias vinculadas a la temática abordada.

El proyecto se desarrolla durante el año 2025, y su marco espacial está delimitado por una empresa micropyme del rubro comercial localizada en Moisés Ville, provincia de Santa Fe.

Para la recolección de datos se emplean dos técnicas. Por un lado, la encuesta estructurada, aplicada en la fase diagnóstica a los tres empleados de la empresa. El formulario es enviado mediante WhatsApp, previa obtención del permiso correspondiente de la empresa. La encuesta estuvo disponible dos semanas (desde un lunes hasta el viernes de la semana siguiente) y es de carácter anónimo y voluntario. Se obtiene una tasa de respuestas del 100% ya que participan todos los colaboradores, lo que garantiza una representación completa de la nómina activa.

Por otro lado, se implementarán entrevistas semiestructuradas y en profundidad, planificadas para el trabajo de campo. Se entrevistará al dueño de la empresa para conocer en profundidad los criterios actuales de incorporación de personal, también a una consultora experta de la ciudad de Rafaela, cuya experiencia técnica permitirá enriquecer el análisis y aportar recomendaciones aplicables a contextos de micropyme, y también se entrevistará a los tres empleados, con el fin de relevar información detallada para la elaboración de las descripciones de puestos, indagando sobre las tareas específicas, habilidades requeridas, vínculos jerárquicos, entre otros.

El estudio respeta plenamente los principios éticos. Se garantiza el anonimato de los participantes, la confidencialidad de los datos recolectados, y el resguardo de la información sensible tanto de los empleados como de la empresa. La participación de las encuestas y entrevistas es voluntaria, habiendo sido informados los sujetos involucrados sobre los objetivos del proyecto y el uso de la información.

Con respecto al análisis de los datos se desarrollará en dos etapas complementarias, de acuerdo con el enfoque mixto propuesto.

En la primera etapa, ya realizada, se lleva a cabo el análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas a la totalidad del personal. Este análisis permitió identificar percepciones generales, necesidades y mejora en la gestión de capital humano.

En la segunda etapa del análisis se abordará la información cualitativa obtenida a través de entrevistas semiestructuradas y en profundidad, como mencioné anteriormente serán realizadas al dueño de la empresa y a la consultora experta en dichos procesos. La información que surja de las entrevistas se utilizará como base para elaborar las propuestas de intervención planteadas en los objetivos de este trabajo. Además, estos aportes servirán luego para explicar y fundamentar por qué se tomaron determinadas decisiones en el proceso, mostrando la relación entre lo expresado por los actores y las acciones llevadas a cabo. Esta información permitirá organizar y sistematizar los datos obtenidos, comparando perspectivas de los distintos colaboradores y extrayendo conclusiones significativas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se realizan entrevistas a los empleados con el objetivo de relevar información técnica para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos. La finalidad de estas entrevistas es exclusivamente descriptiva y operativa.

Y por último con respecto a los resultados esperados, se espera que el proyecto de intervención contribuya al diseño de un organigrama claro, la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos completas, el desarrollo de un manual de procedimiento, como así también la introducción de herramientas modernas de reclutamiento y la propuesta de indicadores de evaluación que permitan medir la eficacia y calidad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

## **Propuestas de intervención**

Tras el análisis llevado a cabo mediante la recopilación de información a través de entrevistas y formularios de encuestas con el dueño de la empresa, sus colaboradores y la consultora especializada en RRHH, se presentan las siguientes propuestas de implementación y mejora.

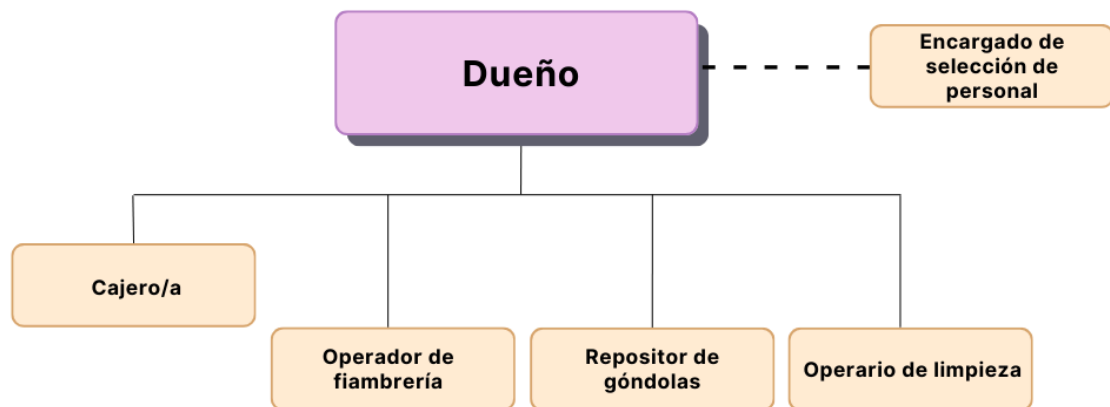
- **Organigrama organizacional:**

La decisión de elaborar un organigrama surge de la necesidad de aportar claridad a la estructura organizacional de la empresa, considerando que, al ser una micropyme, no contaba previamente con una representación formal de su estructura ni de los puestos que la componen. Durante las entrevistas con los colaboradores se evidenció que, al ser pocos empleados, muchas de las funciones se ejecutaban de manera conjunta o compartida, lo que generaba cierta superposición de tareas y ambigüedad en las responsabilidades. En este sentido, el organigrama se plantea como una herramienta que permite ordenar y visualizar de forma clara la jerarquía y las relaciones entre cada puesto dentro de la empresa.

La construcción del organigrama no solo busca representar la estructura formal, sino también reflejar la dinámica real de trabajo observada en la empresa. Por ello, se decidió dar un peso relativo mayor al puesto de Cajero, ya que, a diferencia de otros puestos, se identificó que este rol concentra tareas críticas relacionadas con el manejo de dinero, la atención directa al cliente, entre otras funciones.

Asimismo, el organigrama diseñado favorece la comunicación interna al mostrar de manera sencilla las relaciones entre los puestos y la dependencia directa al dueño, quien concentra la toma de decisiones estratégicas y operativas. De esta forma, se convierte en un instrumento de gestión útil que facilita a la organización de las tareas y contribuye a mejorar la eficiencia operativa, reduciendo la duplicidad de esfuerzos.

A continuación se presenta el organigrama organizacional:



- **Descripciones y perfiles de puestos**

La decisión de elaborar descripciones y perfiles de puesto está directamente relacionada con la carencia de estos documentos en la empresa. Durante las entrevistas, tanto el dueño como los colaboradores señalaron la ausencia de pautas claras respecto de las funciones y responsabilidades de cada puesto, lo que en ocasiones generaba confusión y duplicación de tareas. Por ello, se consideró fundamental avanzar en la construcción de descripciones que delimiten de manera precisa los roles dentro de la organización.

La elaboración de las descripciones de puesto no solo contribuye a ordenar tareas sino que también establece expectativas claras entre los colaboradores, favoreciendo un ambiente de trabajo más organizado, equitativo y eficiente. De esta manera, cada miembro de la empresa puede conocer con mayor certeza el alcance de su puesto y las responsabilidades asociadas.

Asimismo, la elaboración de perfiles de puesto resulta útil para el dueño de la empresa al momento de seleccionar personal en el futuro, ya que cuenta con los documentos

de referencia que define qué competencias buscar y qué tareas asignar. En este sentido, las descripciones no se limitan a la situación actual de la micropyme, sino que también se proyectan como una herramienta de gestión a mediano plazo, capaz de sostener el crecimiento y la profesionalización de la organización.

A continuación se presentan mediante links, las cinco descripciones y perfiles de puesto:

1. Operador de fiambrería

[Descripción y perfil de puesto - Operador de fiambrería](#)

2. Repositor de góndolas

[Descripción y perfil de puesto - Repositor de góndolas](#)

3. Cajero/a

[Descripción y perfil de puesto - Cajero/a](#)

4. Operario de limpieza

[Descripción y perfil de puesto - Operario de limpieza](#)

5. Encargado de selección de personal

[Descripción y perfil de puesto - Encargado de selección de personal](#)

- Manual de procedimiento para micropyme

La decisión de diseñar un manual de reclutamiento, selección e inducción surge como respuesta a la forma en que actualmente se llevan adelante estos procesos dentro de la empresa. A partir de las entrevistas realizadas, se pudo confirmar que es el dueño quien asume de manera directa la selección de personal, sin contar con lineamientos o herramientas que estandaricen el proceso. Esto genera que las decisiones puedan estar influenciadas por criterios subjetivos, lo que representa un riesgo para la eficiencia y objetividad en la contratación de nuevos colaboradores.

En este sentido, el manual se presenta como un documento que no solo organiza y detalla los pasos del proceso, sino que también brinda recursos prácticos como la guía de preguntas para las entrevistas. Esta guía tiene como finalidad apoyar al dueño en la toma de decisiones, ofreciéndole una herramienta concreta para evaluar de forma sistemática y equitativa a los candidatos. Al mismo tiempo, el manual incluye ejemplos de avisos de empleo y pautas claras para la inducción, lo que fortalece todo el ciclo de incorporación de personal.

Otra decisión relevante fue establecer que el manual no se limite al dueño, sino que sirva de referencia para cualquier persona que en un futuro asuma la función de reclutamiento, selección e inducción de personal. Esta decisión garantiza continuidad y coherencia en los procesos de selección, aún en caso de ausencia del dueño. De esta manera, se fomenta la profesionalización de los procesos de recursos humanos, dotando a la empresa de un marco formal que hasta ahora no existía.

A continuación se presenta mediante un link, el manual de procedimiento y guía de preguntas:

[Manual de procedimiento y guía de preguntas](#)

# GUÍA DE PREGUNTAS

## Preguntas personales:

- 1 ¿De dónde sos?
- 2 ¿Con quién vivís? En caso de convivir con otras personas: ¿A qué se dedican estas personas?
- 3 ¿Cuándo terminaste la secundaria? ¿Pensaste o te gustaría estudiar alguna carrera o formación adicional ?
- 4 ¿Qué tareas realizas en tu tiempo libre?
- 5 ¿Cómo manejas las situaciones de estrés o presión?

## Preguntas laborales

- 6 ¿Qué aspectos te motivan a querer trabajar con nosotros?
- 7 ¿Ya conocías a la empresa antes de postularte? ¿Tenés algún conocido trabajando en la misma?
- 8 Mirando tus experiencias laborales anteriores: ¿Cuál fue la que más te gustó?
- 9 ¿Qué tareas fueron las que más satisfacción te dieron en tus empleos anteriores? ¿Y cuáles las que menos?
- 10 ¿Por qué finalizaron tus otras relaciones laborales?
- 11 ¿En qué tipo de ambiente de trabajo te sentís más cómodo/a?

- Herramientas de reclutamiento modernas

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que el proceso de incorporación de personal en la empresa se basa principalmente en recomendaciones o en contactos personales del dueño. Si bien este método ha funcionado hasta el momento, limita el alcance y la diversidad de los candidatos potenciales. En este contexto, resulta fundamental introducir herramientas de reclutamiento más modernas que permitan ampliar las fuentes de búsqueda, aprovechar las oportunidades que brindan los medios digitales y fortalecer la imagen de la empresa como un espacio atractivo para nuevos talentos.

El uso de herramientas y plataformas digitales no implica abandonar los métodos tradicionales, sino complementarlos como estrategias que optimicen el proceso. Dado que la empresa es una micropyme y que se encuentra localizada en un entorno pequeño, es recomendable priorizar canales accesibles y de amplia difusión local. En este sentido, el uso de grupos de WhatsApp, carteleras en el local y la publicación de avisos en redes sociales como Facebook e Instagram se presentan como opciones efectivas y acordes al contexto. Las plataformas mencionadas anteriormente permiten llegar rápidamente a perfiles del mismo entorno geográfico y social, potenciando las probabilidades de encontrar candidatos con afinidad hacia la cultura de la empresa y con disponibilidad inmediata.

Si bien en localidades más pequeñas la plataforma de LinkedIn no suele ser una herramienta ampliamente utilizada, puede convertirse en un recurso útil en caso de requerir perfiles con formación específica o experiencia técnica. La utilización de esta plataforma contribuiría además a proyectar una imagen más profesional de la empresa y a posicionarla en entornos laborales más amplios, sin importar la magnitud de la misma. Además mantener una presencia activa en esta red facilita también la creación de vínculos con profesionales de otras localidades, lo que puede resultar beneficioso para futuras búsquedas.

Es decir, promover el uso de herramientas de reclutamiento más modernas permitirá a la empresa diversificar sus fuentes de búsqueda y profesionalizar los procesos de reclutamiento y selección. Adoptar estrategias digitales sencillas como se mencionó anteriormente amplía significativamente la visibilidad y el alcance de convocatorias. Además, mantenerse al tanto de las tendencias y aprovechar los medios masivos no solo ayuda a atraer candidatos calificados, sino también a consolidar la identidad organizacional en el entorno local y a fortalecer la imagen de la empresa frente a la comunidad.

- Uso de indicadores

En el contexto de una micropyme, los procesos de gestión de personal suelen desarrollarse de manera informal y flexible, sin utilizar herramientas de medición sistemáticas. Sin embargo, la implementación de indicadores constituye un paso importante hacia la profesionalización de la administración de capital humano. Los indicadores permiten evaluar de forma objetiva la eficacia y eficiencia de los procesos organizativos, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua. El uso de indicadores resulta fundamental en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, ya que permite medir el desempeño y la efectividad de las prácticas de contratación.

Las entrevistas realizadas evidenciaron que los procesos de selección de personal se realizan basándose en recomendaciones. Si bien este método ha funcionado hasta el momento, dificulta el análisis posterior de los resultados y la identificación de posibles aspectos de mejora dentro de la empresa. Esto resalta la necesidad de contar con métricas concretas que proporcionen información clara sobre el desempeño de las estrategias de selección y la integración de los nuevos colaboradores. La implementación de indicadores permitirá transformar el conocimiento empírico en datos objetivos, favoreciendo decisiones más informadas y consistentes.

Para evaluar de manera integral la gestión de recursos humanos en la empresa, se seleccionaron tanto indicadores citados de documentos especializados como indicadores propuestos adaptados a la realidad de la micropyme.

Indicadores de referencia:

- *Satisfacción candidato (Calidad)*: Según Duarte y Hernandez (2022) este indicador muestra el porcentaje por respuestas de cada pregunta. Se evalúa mediante encuestas realizadas a los candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, con el fin de obtener un indicador de tendencia central (moda), este siendo el valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de datos. Tiene como objetivo visualizar qué tan satisfecho está el candidato, mediante preguntas de selección múltiple relacionadas a la calidad del proceso de reclutamiento y selección en la empresa.

Ejemplo de preguntas de satisfacción:

1. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro 2.

En general, ¿Qué tan satisfecho estás con el proceso de reclutamiento?

- a. Muy satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Neutral
- d. Insatisfactorio
- e. Muy insatisfactoria

3. ¿Sintió usted que el reclutador estuvo atento a brindarle información para aclarar inquietudes durante el proceso de selección?

a. Sí

b. No

4. ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación?

a. Muy satisfactorio

b. Satisfactorio

c. Neutral

d. Insatisfactorio

e. Muy insatisfactoria

5. ¿El tiempo en el que se desarrolló el proceso de selección fue el adecuado?

a. Sí

b. No

6. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

a. Sí

b. No

8. ¿Considera que fue bien invertido el tiempo que usted le dedicó a la preparación y participación en el proceso de selección?

a. Sí

b. No

Fórmula: = Total de respuestas Satisfactorio/ Total de respuestas de la pregunta \*100

- *Rendimiento de tiempo en el proceso:* De acuerdo con Duarte y Hernandez (2022) este indicador muestra la eficiencia del proceso en cuanto a tiempos. Tiene como objetivo obtener una comparación de tiempos, para ver cómo se desarrolló el proceso

y así poder generar con esta información un análisis de estos datos para identificar una oportunidad de mejora.

Fórmula: = Tiempo previsto para el proceso de reclutamiento y selección (días) / Tiempo real tomado para el proceso de reclutamiento y selección (días).

Si es  $\geq 1$ , El proceso cumplió los tiempos.

Si es  $< 1$ , El proceso incumplió los tiempos.

- *Porcentaje de retención de empleados*: Según Zaldumbide Egas (2016) este indicador tiene como objetivo determinar la capacidad de la empresa para retener a su personal.

Fórmula: Porcentaje de retención = Número de trabajadores que permanecieron en la empresa al año / total de trabajadores x 100

Se eligieron estos indicadores porque permiten a la empresa tener información concreta y práctica para gestionar mejor sus procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En primer lugar, se seleccionó el indicador “satisfacción del candidato (calidad)”, ya que permite conocer qué tan satisfechos están los candidatos con el proceso de selección. En una micropyme, donde cada persona cuenta y la reputación del proceso de selección impacta directamente en la atracción de talento, es fundamental saber si los candidatos consideran que fueron tratados correctamente, recibieron información clara y el proceso fue justo.

En segundo lugar, se eligió el indicador “rendimiento de tiempo en el proceso” ya que permite medir la eficiencia del proceso de selección, comparando el tiempo previsto con el tiempo real que tomó cubrir una vacante. Para una micropyme, cumplir los tiempos es clave, ya que cada día que un puesto queda vacante puede afectar la operación del negocio. Este indicador ayuda a identificar oportunidades de mejora y a organizar mejor los procesos.

Y por último, se eligió el indicador de “porcentaje de retención de empleados” porque permite evaluar la capacidad de la micropyme para mantener a su personal, lo cual es vital cuando se trabaja con equipos muy reducidos. La salida de uno o dos empleados puede impactar significativamente en la operación diaria, por lo que medir la retención ayuda a la empresa a detectar problemas y planificar estrategias de fidelización de sus colaboradores.

Indicadores propuestos:

- *Rotación de personal:* Este indicador mide la proporción que se desvincularon de la empresa durante un periodo determinado en relación con el total del personal, permitiendo evaluar la estabilidad del equipo y posibles problemas de retención.

Fórmula: Rotación Total (%)= Empleados desvinculados en el periodo / Total de empleados x 100

- *Eficiencia en selección de personal:* Tiene como objetivo medir la efectividad del proceso de selección de personal, evaluando qué porcentaje de vacantes se cubren con candidatos adecuados en un periodo determinado.

Fórmula: Eficiencia en selección = Número de vacantes cubiertas con candidatos adecuados / total de vacantes x 100

Se propuso estos indicadores ya que considero que pueden darle a la empresa información clara y útil sobre cómo se está gestionando el personal, especialmente en el proceso de selección.

Con respecto a la “rotación de personal”, se propuso este indicador ya que permite ver qué proporción del personal se desvinculó durante un periodo, lo que nos ayuda a entender la estabilidad del equipo. En una micropyme, incluso la salida de uno o dos empleados puede

afectar bastante a la empresa, así que este indicador sirve para detectar posibles problemas de retención.

Por otra parte, con respecto a la “eficiencia en selección de personal”, se propuso este indicador porque permite medir qué porcentaje de vacantes se cubre con candidatos adecuados. Así la empresa puede ver si sus procesos de selección están funcionando bien, si los perfiles están bien definidos o si es necesario ajustar la estrategia de reclutamiento.

De esta manera, los indicadores brindan a la empresa información clave sobre la calidad, eficiencia y estabilidad del personal, ayudando al dueño a tomar decisiones más acertadas y a mejorar la gestión de recursos humanos de manera práctica.

## **Conclusión**

El enfoque principal de este trabajo se centra en las problemáticas presentes en una empresa micropyme de la localidad de Moises Ville, la cual cuenta con una trayectoria de más de treinta años en el rubro comercial. A pesar de su permanencia y compromiso con la comunidad, la empresa carece de un área formal de Recursos Humanos, lo que se traduce en una gestión de personal informal e intuitiva, sin herramientas ni procedimientos definidos. El diagnóstico llevado a cabo representa el punto de partida de mi proyecto de intervención cuyo propósito es diseñar los procesos de reclutamiento, selección e inducción y dotar a la empresa de herramientas que contribuyan a la formalización de los procesos.

El análisis de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas realizadas al dueño y a los colaboradores evidencia que los procesos de incorporación de personal se desarrollan basándose en recomendaciones, sin criterios claros ni documentos de apoyo. Por ello, se considera necesario intervenir mediante acciones concretas que aporten estructura, orden y claridad a la gestión de capital humano.

En función de los objetivos planteados, se desarrollan diversas propuestas de intervención. En primer lugar, la creación de un organigrama organizacional permite visualizar la estructura jerárquica de la empresa y establecer con claridad las líneas de autoridad y dependencia, contribuyendo a una mejor organización del trabajo y al fortalecimiento del orden interno.

En segundo lugar, la creación de descripciones y perfiles de puesto brinda una herramienta fundamental para delimitar tareas, responsabilidades y competencias requeridas, evitando la superposición de funciones y facilitando futuros procesos de selección.

Por otra parte, el manual de procedimiento para los procesos de reclutamiento, selección e inducción contribuye un paso clave hacia la formalización. Este documento establece los pasos a seguir en cada etapa, incluye una estructura de entrevista estandarizada con preguntas guía, y orienta al dueño o a quien en el futuro lleve a cabo estos procesos, garantizando coherencia, objetividad y continuidad en la gestión del personal.

Además, se proponen herramientas de reclutamiento más modernas, adaptadas al contexto de una micropyme ubicada en un entorno pequeño. El uso de redes sociales como Facebook e Instagram, grupos de WhatsApp, y carteleros en el local mejora la visibilidad de la empresa y facilita la captación de candidatos con perfiles adecuados.

Por último, la incorporación de indicadores de gestión dota a la empresa de herramientas para evaluar de forma objetiva la eficacia y eficiencia de los procesos implementados. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones, promueven la mejora continua y constituyen un recurso clave para formalizar la administración de Recursos Humanos.

Esta experiencia me permitió comprender la importancia que tiene la formalización de los procesos de Recursos Humanos incluso en estructuras pequeñas, donde cada integrante cumple un rol fundamental. Las intervenciones realizadas no solo brindan orden y claridad al

momento de incorporar personal, sino que también fortalecen el sentido de pertenencia, mejoran la comunicación interna y sientan las bases para un crecimiento sostenible de la organización.

En definitiva, llevar a cabo el proyecto de intervención permitió avanzar hacia una gestión más profesional, equitativa y eficiente del personal, contribuyendo a que la empresa cuente con herramientas concretas que aseguren procesos más justos, transparentes y alineados con sus objetivos organizacionales.

### **Recomendación a futuro**

Pensando en el crecimiento futuro de la empresa y en la consolidación de una gestión de Recursos Humanos más estructurada, propongo algunas recomendaciones orientadas a fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional.

En primer lugar, sugiero implementar encuestas de satisfacción interna de manera periódica, por ejemplo, cada seis meses o una al año, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo, la comunicación interna y el nivel de motivación general. Este tipo de herramienta permite detectar de forma temprana posibles problemáticas o áreas de mejora, así como también identificar fortalezas que conviene mantener y potenciar.

Por otro lado, recomiendo fomentar acciones simples de reconocimiento y motivación personal, tales como el agradecimiento público por el esfuerzo y compromiso, o la creación de iniciativas como el “empleado del mes”. Estos gestos, aunque sean simbólicos, constituyen significativamente al sentido de pertenencia y al compromiso de los trabajadores con la organización.

Y por último, considero importante promover un feedback constante dentro del equipo de trabajo, mediante reuniones individuales periódicas, que podrían realizarse cada

dos o tres meses. Estos encuentros permiten brindar retroalimentación sobre el desempeño, escuchar inquietudes, proponer mejoras y fortalecer la comunicación interna, generando así un vínculo más cercano y de confianza entre quienes integran la empresa.

La aplicación de estas recomendaciones permitirá acompañar el crecimiento de la empresa y fortalecer su cultura organizacional, creando un entorno de trabajo más participativo, motivador y orientado al bienestar del personal.

## Referencias bibliográfica

- Amaya Romero, C.A., Gutiérrez Niño, M. K., Medina Contreras, J., Parra Agudelo, F. G., & Rincón Díaz, L. A. (2021). *Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su Mejoramiento Organizacional*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN).
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Arroyo Tejada, B. O. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera- Arequipa 2018*. Universidad Católica de Santa María, Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial.
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI, 50*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 3º Edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cortes, D. F., Agudelo Jimenez, C. A., Yarpaz, L., Ramirez, L. M., & Rodriguez Pedraza, L. D. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Intermegamundo*. Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.
- De Sena, A. (2010). Micro-empresas, microemprendimientos, emprendimientos productivos: ¿De quienes hablamos? *Revista de Ciências Sociais, 32*, 13-28.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI (3ª Ed.)*. McGraw-Hill.

- Duarte, D. S. C., & Hernández, S. M. C. (2022). *Desarrollo de un modelo de indicadores para el proceso de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos de Munich Re Colombia* [Trabajo de grado, Segundo semestre 2022. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia]
- Fonseca, D. M. (2010). *Importancia del organigrama en una empresa*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA\\_DEL\\_ORGANIGRAMA\\_EN\\_UNA\\_EMPRESA-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORGANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-libre.pdf)
- Iglesias, M.L. & Zanin, M. R.(2017). *Reclutamiento y retención de personal en empresa de software*. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). *Los indicadores de gestión*. España.
- Krawinkel, S.,& Lanza Castelli, N.(2017). *Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Cba*. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA.
- Lancheros Guzmán, D. S., & Moreno Peña, M. F. (2014). *Formalización de los procesos de vinculación de personal reclutamiento, selección, inducción, contratación en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas León SAS, ubicada en el barrio Alcázares de Bogotá*.
- Mayorga, V. M. P., Macias, R. G., Alamilla, M. A. V., & Moreno, R. R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69.

- Mendoza Jiménez, T. E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco* (Bachelor's thesis).
- Moreno, C. F., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Romero Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.
- Zaldumbide Egas, A. C. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la empresa "Audio, Video y Comunicaciones CIA. LTDA.-ADVICOM" enfocado en reclutamiento y selección del personal, valoración de puestos de trabajo y evaluación de desempeño del personal*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables].

## **Anexos**

Entrevistas a empleados, dueño de la empresa, y consultora especializada en Recursos Humanos.

### **PREGUNTAS PARA LOS EMPLEADOS**

#### **ENTREVISTA N°1**

##### **DATOS GENERALES DEL PUESTO**

**ENTREVISTADORA: ¿Cuál consideras que es tu puesto de trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Bueno, yo diría que hago un poco de todo, pero si tuviera que resumir diría que mi puesto es principalmente la atención al cliente. También hago reposición de los productos cuando hay tiempo, pero la mayor parte del día estoy atendiendo a la gente, ayudando en lo que necesiten.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes supervisor?**

**ENTREVISTADA:** No, no tengo, en realidad es el dueño del local.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?**

**ENTREVISTADA:** No, no tengo personas a cargo. Todo el equipo de trabajo es bastante chico y colaboramos entre todos. Cada uno hace su parte y nos ayudamos entre todos

**ENTREVISTADA: ¿Qué requisitos son necesarios para el puesto? (experiencia previa/formación, título secundario)**

**ENTREVISTADA:** Para este trabajo no hace falta tener un título específico, ni experiencia. Lo más importante es saber matemática básica, sobre todo para sumar y dar bien el vuelto en la caja. Después, tener buena predisposición para atender a la gente y ganas de aprender las cosas del local, como la reposición o la fiambrería, es más que suficiente.

##### **ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES**

**ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son tus principales tareas?**

**ENTREVISTADA:** Mis tareas varían según el momento del día. A veces cuando el dueño no viene al local, soy la que se encarga de la caja, entonces tengo que manejar los cobros, dar vuelto y atender al cliente. También cuando hay tiempo repongo los productos y atiendo la fiambrería que también es atención al cliente. Siempre estoy ayudando en lo que haga falta.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué tareas haces todos los días y cuales solo en ciertas ocasiones?**

**ENTREVISTADA:** Todos los días hago lo básico, atención al cliente, reposición. Algunas tareas como manejar ciertas entregas de proveedores me encargo yo, pero en ciertas ocasiones, cuando el dueño no está.

**ENTREVISTADORA ¿Qué decisiones puedes tomar sola y cuales requieren de autorización?**

**ENTREVISTADA:** Por lo general, puedo tomar la mayoría de las decisiones yo sola, especialmente cuando el dueño no está. Como acomodar mercadería o atender a los clientes. Si surge algo que no se bien o alguna duda, le consulto al dueño, pero si no, no hay ningún problema.

**ENTREVISTADORA ¿Qué sistemas, herramientas o máquinas utilizas para trabajar?**

**ENTREVISTADA:** Uso varias cosas, la calculadora, la computadora cuando hay que registrar algo o revisar información, y en la parte de la fiambrería uso la fiambarrera, que requiere un poquito de atención para no cortarse. Además, en ciertas ocasiones uso la caja registradora.

**ENTREVISTADORA: ¿Manejas caja registradora, stock, inventario?**

**ENTREVISTADA:** Si, a veces cuando el dueño no está manejo la caja y también ayudo a controlar el stock y la reposición de los productos. En caso de que haga falta algún producto le aviso al dueño.

#### ORGANIZACION Y DINAMICA DE GRUPO

**ENTREVISTADORA: ¿Con quien interactúas más en tu trabajo? (clientes, proveedores, compañeros)**

**ENTREVISTADA:** Principalmente con los clientes, porque estoy casi todo el tiempo atendiendo. Pero también tengo buena relación con mis compañeros, hablamos mucho, nos ayudamos y nos llevamos bastante bien. Y algunos proveedores también, pero con los que más interactúo son con los clientes.

**ENTREVISTADORA: ¿Cómo te organizas con el resto de tus compañeros?**

**ENTREVISTADA:** Nos organizamos bastante bien, nos ayudamos mutuamente, cuando alguna tiene más trabajo o necesita apoyo

**ENTREVISTADORA: ¿En qué momentos del día hay mayor sobrecarga de trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Por lo general, a la tardecita y noche se nota más la sobrecarga, porque hay más gente comprando. Ahí es cuando realmente hay que estar pendiente de varias cosas al mismo tiempo, ya sea en los clientes, reposición.

**ENTREVISTADORA ¿Qué horarios cumplís y cómo se organizan los turnos?**

**ENTREVISTADA:** Mis horarios son de 8 a 12 por la mañana y de 16 a 20 por la tarde.

## CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA

**ENTREVISTADORA:** ¿Se necesita algún tipo de conocimiento para realizar bien el trabajo? ¿Cuáles?

**ENTREVISTADA:** No realmente, lo básico es suficiente. Para reponer productos no hace falta tanto conocimiento, solo saber donde van las cosas. Para usar la fiambarrera, lo único es tener cuidado de no cortarse. Y en la caja se necesita un poco de atención, saber matemática básica y dar bien el vuelto, pero se aprende rápido.

**ENTREVISTADORA** ¿Qué habilidades crees que son importantes?

**ENTREVISTADA:** Yo creo que se necesita un poco de todo. Atención al cliente, porque tratamos con gente todo el tiempo y también la organización, para que todo esté en orden, también el trabajo en equipo y la empatía, para llevarse bien con los compañeros y los clientes.

## ENTREVISTA N° 2

### DATOS GENERALES DEL PUESTO

**ENTREVISTADORA:** ¿Cuál consideras que es tu puesto de trabajo?

**ENTREVISTADA:** Considero que mi puesto de trabajo es atención al cliente.

**ENTREVISTADORA:** ¿Tienes supervisor?

**ENTREVISTADA:** No, supervisor como tal no. La única persona a la que respondo es al dueño, que es el que organiza todo y a quien le consultamos en caso de dudas.

**ENTREVISTADORA** ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

**ENTREVISTADA:** No, no tengo personas a cargo. Somos muy poquitos trabajando en el lugar, entre todos nos ayudamos.

**ENTREVISTADORA:** ¿Qué requisitos son necesarios para el puesto? (experiencia previa/formación, título secundario)

**ENTREVISTADA:** No es que se necesite alguna formación específica, pero sí saber algunas cosas básicas, como saber matemática para poder sumar bien, tener buena predisposición, porque tratamos constantemente con los clientes y sobre todo ser amable con la gente.

### ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

**ENTREVISTADORA:** ¿Cuáles son tus principales tareas?

**ENTREVISTADA:** Mis tareas principales son reponer los productos en las góndolas, atender al público en la fiambrería y también hago limpieza para que el local siempre esté en condiciones

**ENTREVISTADORA: ¿Qué tareas haces todos los días y cuales solo en ciertas ocasiones?**

**ENTREVISTADA:** Esas tareas las hago todos los días. Siempre hay algo que reponer, o siempre hay que atender a los clientes y la limpieza es diaria para mantener todo ordenado.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué decisiones puedes tomar sola y cuales requieren de autorización?**

**ENTREVISTADA:** Por lo general no tomo grandes decisiones. Lo que sí hago es atender al público, resolver lo básico que me preguntan o necesitan, pero si surge algo más importante se recurre al dueño.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué sistemas, herramientas o máquinas utilizas para trabajar?**

**ENTREVISTADA:** Uso la calculadora y también la máquina de fiambrea, que requiere un poquito de práctica y cuidado para usarla bien.

**ENTREVISTADORA: ¿Manejas caja registradora, stock, inventario?**

**ENTREVISTADA:** No, eso no lo manejo yo. La caja la manejan mis compañeras o directamente el dueño. Yo me enfoco más en la reposición o atender a los clientes en la fiambrería, y también en la limpieza.

#### ORGANIZACION Y DINAMICA DE GRUPO

**ENTREVISTADORA: ¿Con quien interactúas más en tu trabajo? (clientes, proveedores, compañeros)**

**ENTREVISTADA:** Interactúo mucho con los clientes, porque junto con mis compañeras pasamos gran parte del tiempo atendiendolos. También con mis compañeros, ya que trabajamos en equipo y nos organizamos entre todos.

**ENTREVISTADORA: ¿Cómo te organizas con el resto de tus compañeros?**

**ENTREVISTADA:** Nos ponemos de acuerdo, nos ayudamos entre todos. Si alguno está ocupado, el otro lo cubre.

**ENTREVISTADORA: ¿En qué momentos del día hay mayor sobrecarga de trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Y por lo general, después de las 18 horas es cuando más movimiento hay.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué horarios cumplís y cómo se organizan los turnos?**

**ENTREVISTADA:** Trabajo en doble turno de 8 a 12hs y de 16 a 20hs.

#### CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA

**ENTREVISTADORA: ¿Se necesita algún tipo de conocimiento para realizar bien el trabajo? ¿Cuáles?**

**ENTREVISTADA:** No, más que nada estar atenta para no cometer errores, en cuanto a la reposición de los productos, hay que verificar los vencimientos, y saber usar la fiambarrera que eso se aprende en la práctica.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué habilidades crees que son importantes?**

Creo que lo más importante es el trabajo en equipo, porque siempre necesitamos apoyarnos entre todos, la atención al cliente es fundamental porque estamos en contacto con la gente constantemente y ser amable con los clientes.

ENTREVISTA N°3

DATOS GENERALES DEL PUESTO

**ENTREVISTADORA: ¿Cuál consideras que es tu puesto de trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Y... al ser un comercio chico hacemos un poco de cada cosa, no es que hay una tarea fija. Pero si tengo que decir que lo principal es atención al cliente, la mayor parte del tiempo estoy en contacto con la gente, atendiendo, ayudando.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes supervisor?**

**ENTREVISTADA:** No, no tengo supervisor, más que el dueño quien toma las decisiones.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?**

**ENTREVISTADA:** No, no tengo gente a cargo. Todos trabajamos a la par, y si hay que cubrir a alguien, lo hacemos entre todos.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué requisitos son necesarios para el puesto? (experiencia previa/formación, título secundario)**

**ENTREVISTADA:** En este caso no piden experiencia previa ni título secundario, porque es un comercio chico. Lo que sí es importante es tener buen trato con la gente, ser amable, tener paciencia y predisposición, porque lo que más importa es cómo tratás a los clientes.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

**ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son tus principales tareas?**

**ENTREVISTADA:** Mis tareas son variadas, hago reposición de productos en góndolas, trabajo en la parte de la fiambrería cortando y atendiendo pedidos. De vez en cuando estoy en la caja, pero no siempre. No tengo tareas fijas, sino que voy viendo lo que hace falta.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué tareas haces todos los días y cuales solo en ciertas ocasiones?**

**ENTREVISTADA:** Y esas tareas las hago, lunes, jueves, viernes y sábado. La caja me toca en ciertas ocasiones, cuando hay que cubrir, pero no es lo más común.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué decisiones puedes tomar sola y cuáles requieren de autorización?**

**ENTREVISTADA:** No, decisiones grandes no tomo. Todo lo importante lo resuelve el dueño, yo cumplo con mis tareas, y consulto si hay dudas.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué sistemas, herramientas o máquinas utilizas para trabajar?**

**ENTREVISTADA:** Uso la máquina de cortar fiambre en la parte de fiambrería, y la computadora en la parte de la caja, cuando me toca cobrar.

**ENTREVISTADORA: ¿Manejas caja registradora, stock, inventario?**

**ENTREVISTADA:** Si manejo la caja registradora, pero muy pocas veces.

#### ORGANIZACION Y DINAMICA DE GRUPO

**ENTREVISTADORA: ¿Con quien interactúas más en tu trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Principalmente con mis compañeros, porque nos organizamos para que todo funcione, y también con los clientes, porque la atención al público es parte de lo cotidiano.

**ENTREVISTADORA: ¿Cómo te organizas con el resto de tus compañeros?**

**ENTREVISTADA:** La organización es simple, todos hacemos todo. Si alguno está ocupado, otro lo cubre, hay mucha colaboración y nos ayudamos entre todos.

**ENTREVISTADORA: ¿En qué momentos del día hay mayor sobrecarga de trabajo?**

**ENTREVISTADA:** Y... cerca del mediodía y a la noche en el cierre.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué horarios cumplís y cómo se organizan los turnos?**

**ENTREVISTADA:** Yo trabajo los lunes, jueves, viernes y sábados, hago doble turno de 8 a 12 por la mañana y de 16 a 20 a la tarde.

#### CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA

**ENTREVISTADORA: ¿Se necesita algún tipo de conocimiento para realizar bien el trabajo? ¿Cuáles?**

**ENTREVISTADA:** Si, pero lo básico, saber matemática, saber reponer bien los productos en las góndolas y sobre todo estar atento a los vencimientos, porque hay que poner adelante lo que vence primero. Son detalles que parecen chicos, pero hacen la diferencia en el trabajo.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué habilidades crees que son importantes?**

**ENTREVISTADA:** Es un combo de varias cosas, primero la atención al cliente y la amabilidad, porque la gente lo nota y lo valora. También estar atento, ser organizado, y tener una actitud colaborativa para trabajar en equipo con los demás. Esas habilidades juntas hacen que se pueda hacer bien el trabajo y que sea todo más llevadero.

## ENTREVISTA N°4

### DATOS GENERALES DEL PUESTO

**ENTREVISTADORA: ¿Cuál consideras que es tu puesto de trabajo?**

**ENTREVISTADO:** Bueno, yo estoy siempre en la caja, a veces cuando no puedo venir, se encarga una de las empleadas, pero en realidad mi puesto es bastante amplio porque soy el dueño. Entonces no solo me encargo de cobrar o de atender al cliente, sino también de organizar todo lo que pasa en el local. Igual, mi lugar fijo si, es la caja, desde ahí controlo bastante lo que pasa en el día a día.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes supervisor?**

**ENTREVISTADO:** No, no hay supervisor. Soy yo quien toma las decisiones, organiza y lleva adelante todo el funcionamiento del comercio.

**ENTREVISTADORA: ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?**

**ENTREVISTADO:** Si, tengo 3 personas a cargo.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué requisitos son necesarios para el puesto? (experiencia previa/formación, título secundario)**

**ENTREVISTADO:** Yo creo que para este puesto hace falta tener experiencia previa. Además, hay que saber usar la computadora, una calculadora y tener conocimientos básicos en números y administración. No alcanza con solo atender, hay que tener en claro cómo funciona el dinero, los pagos, los cobros y todo lo que implica.

### ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

**ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son tus principales tareas?**

**ENTREVISTADO:** Mis tareas son muchas. Yo me encargo de todo lo que son compras y pedidos a proveedores, manejo las cuentas corrientes de los clientes, y a fin de mes o a principio de mes tengo que sumar esas cuentas para llevar el control. También soy quien pone los precios y define el precio de los productos en general. Además hago facturación, hago el cierre de caja, hago el arqueo, controlo todo lo que entra y sale, ya sea débito, crédito o transferencia. Llevo un registro en la computadora con planillas en excel donde cargo todo lo que se vende y lo que se compra, separando los pagos en efectivo, con tarjeta o transferencia. También tengo otra planilla distinta para lo que se paga, para tener claro todo el movimiento de dinero.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué tareas haces todos los días y cuales solo en ciertas ocasiones?**

**ENTREVISTADO:** En realidad, casi todas las tareas las hago todos los días. Siempre hay facturación, siempre hay control de caja, siempre hay algo para cargar en las planillas. Los pedidos a proveedores tal vez no son diarios, pero sí bastante frecuentes.

**ENTREVISTADORA ¿Qué sistemas, herramientas o máquinas utilizas para trabajar?**

**ENTREVISTADO:** Uso una computadora y ahí trabajo con un sistema que me organiza todo lo relacionado con los productos, que funciona con código de barras. Además, para llevar los ingresos y egresos utilizo Excel, donde tengo armadas mis planillas de caja. Y obviamente la caja registradora para cobrar.

**ENTREVISTADORA: ¿Manejas caja registradora, stock, inventario?**

**ENTREVISTADO:** Sí, manejo todo eso. Tengo que tener el control para que no falte nada y que todo esté organizado correctamente.

#### ORGANIZACION Y DINAMICA DE GRUPO

**ENTREVISTADORA: ¿Con quien interactúas más en tu trabajo? (clientes, proveedores, compañeros)**

**ENTREVISTADO:** En mi caso, interactúo con todos. Estoy en contacto directo con los clientes, porque estoy en la caja. También hablo mucho con los proveedores, ya que hago los pedidos y organizo las entregas. Y también con mis compañeros, que tenemos una buena relación, y me llevo bien con todos.

**ENTREVISTADORA: ¿En qué momentos del día hay mayor sobrecarga de trabajo?**

**ENTREVISTADO:** Y ahora está un poco más tranquilo, pero generalmente los horarios más complicados son a la mañana temprano o también cerca del mediodía y más tarde a la tardecita o noche. Esos son los momentos de más movimiento.

**ENTREVISTADORA: ¿Qué horarios cumplís y cómo se organizan los turnos?**

Cumplo el horario de comercio, de 8 a 12 por la mañana y de 16 a 20 por la tarde.

#### CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIA

**ENTREVISTADORA: ¿Se necesita algún tipo de conocimiento para realizar bien el trabajo? ¿Cuáles?**

**ENTREVISTADO:** Sí, seguro que sí. No cualquiera puede sentarse y manejar todo de un día para el otro. Tienes que tener conocimientos de computadora, saber manejar Excel y Word, además de adaptarse al sistema con códigos de barras que usamos para los productos. También hay que entender cómo se lleva la caja, y cómo se controla el dinero, porque no es solo cobrar, sino hacer cierres, controlar los pagos, y llevar un registro claro de todo.

Guía de preguntas al dueño de la empresa: Preguntar desde su experiencia

**Cómo incorporan personal hoy:**

**Entrevistadora: ¿Cómo suelen incorporar nuevos empleados actualmente?**

**Entrevistado:** Es un pueblo chico, nos conocemos todos y suelo incorporar empleados por medio de la recomendación o por conocidos.

**Entrevistadora: ¿Utiliza algún medio en particular para atraer candidatos? (redes sociales, anuncios)**

**Entrevistado:** El local no tiene redes sociales. No uso instagram, ni facebook ni whatsapp.

**Entrevistadora: ¿Buscan antecedentes de la persona?**

**Entrevistado:** No, considero que no es necesario, ya que los que contrato son personas conocidas.

**Entrevistadora: ¿Quiénes participan o lo ayudan en la decisión de incorporar a una persona?**

**Entrevistado:** Antes la dueña era mi mama, ahora como yo soy el dueño, me encargo solo yo.

**Entrevistadora: ¿Cuáles son los pasos que suelen seguir desde que surge la necesidad de incorporar gente hasta que la persona empieza a trabajar? En caso de que responda que no tiene pasos claros preguntar: ¿le gustaría ordenar o formalizar ese proceso? y en caso de que si siguen los pasos ¿podria describirme esos pasos en detalle?**

**Entrevistado:** No, considero que no es necesario formalizar estos procesos, ya que es un pueblo, y trato de buscar gente que conozco

**Criterios de selección:**

**Entrevistadora: ¿Suelen realizar entrevistas cuando necesita incorporar personal? Si, las hago presenciales, suelen ser más informales, una charla. En caso de que sí, preguntar si lo hace presencial o virtual, si es de manera formal o informal. En caso de que no, ¿Es**

**por falta de conocimiento, por falta de tiempo, o porque simplemente no lo consideran necesario? ¿Cómo evalúan entonces a los candidatos? ¿Consideran que no es importante una instancia de entrevista?**

**¿Al momento de la entrevista, suele pedir el CV?**

**Entrevistado:** No porque yo no necesito un CV, por ejemplo yo no necesito que el empleado sepa inglés. Hay muchos que tienen estudios y no sirven para atención al público, hay gente que no tiene estudio y es muy bueno con los números. Eso es lo que yo pienso.

**Entrevistadora: ¿En que se fija al momento de incorporar personal? (Por ejemplo: actitud, recomendación, disponibilidad, habilidades técnicas,etc)**

**Entrevistado:** Al momento de incorporar personal, me fijo en todo, en la actitud, en la recomendación de conocidos, en si es buena persona

**Si responde por ACTITUD, preguntar: ¿Que tipo de actitud espera que tenga una persona, a la hora de contratarlo?**

**Si responde por RECOMENDACIONES, preguntar: ¿De quien suelen venir esas recomendaciones? (ex empleados, conocidos, etc)**

**Si responde por HABILIDADES TÉCNICAS, preguntar: ¿Qué habilidades consideras que son importantes?**

**Entrevistadora: ¿Cuánto pesa la recomendación de conocidos al momento de tomar la decisión?**

**Entrevistado:** La recomendación de conocidos, pesa mucho.

**Dificultades y desafíos:**

**Entrevistadora: ¿Alguna vez tuvo dificultades para conseguir personal adecuado?  
¿Cuáles?**

**Entrevistado:** No no, se adaptan fácilmente.

**Entrevistadora: ¿Le pasó que algún empleado no cumpliera con lo que usted esperaba?**

**¿Por qué cree que ocurrió?**

**Entrevistado:** Por lo general no tengo quejas.

**Entrevistadora: ¿Qué aspectos le resultan más difíciles al momento de incorporar empleados? (falta de experiencia, problemas con los horarios, etc)**

**Entrevistado:** Si bien es un supermercado chico, no es muy difícil.

**Inducción y capacitación inicial:**

**Entrevistadora: Cuando una persona nueva comienza a trabajar, ¿Como se le enseña lo que tiene que hacer? ¿Quién se encarga de explicarle las tareas?**

**Entrevistado:** Por ejemplo, yo soy el dueño y a la fiambrería no la se usar, entonces eso le enseñan las chicas, después lo que es reponer alimentos, le vamos enseñando, lo va viendo, por eso te digo es un supermercado chico entonces es más fácil para aprender y entender.

**Entrevistadora: ¿Cree que la persona, al momento de ingresar a trabajar, recibe suficiente información para poder desempeñarse bien?**

**Entrevistado:** Si, tampoco es algo que le exijo demasiado cuando comienza a trabajar, a medida que va pasando el tiempo, que va empezando a trabajar se le va explicando.

**Entrevistadora: ¿Me puede describir cuales son las tareas de cada uno?**

**Entrevistado:** Todos hacemos todo. Por ejemplo, hay veces que los 4 estamos en caja. Todos sabemos hacer todo, es decir, que si falta una persona, otro de los empleados lo “cubre”. Hay cosas que hago yo, por ejemplo en la caja estoy yo, la compra de mercadería. Aca hay reposición, caja, atención al cliente.

**Evaluación de la gestión actual:**

**Entrevistadora: ¿Qué cosas cree que se podría mejorar para que estos procesos de reclutamiento, selección e inducción sean más claros y organizados?**

**Entrevistado:** Yo lo dejaría así, porque es un pueblo con pocos habitantes, nos conocemos todos, es un negocio chico

**Entrevistadora:** **¿Qué le gustaría que fuera diferente al momento de buscar, elegir y recibir nuevos empleados?**

**Entrevistado:** No cambiaría nada por el momento, siempre utilice el mismo método, y hasta ahora me resultó bien.

**Apertura y expectativas a futuro:**

**Entrevistadora:** **¿Estaría dispuesto a probar métodos organizados y herramientas modernas para mejorar la selección de personal? (Linkedin, redes sociales)**

**Entrevistado:** Lamentablemente no se si es bueno o malo pero siempre hay que estar modernizandonos. Pero desde mi pensar las redes sociales engañan, para mi es mejor el boca en boca. Porque en redes sociales puedes mostrar ser una cosa, y después no termina siendo así.

**Entrevistadora:** **¿Qué le resulta más valioso: que el trabajo sea mas rapido, mas simple, mas seguro o más efectivo?**

**Entrevistado:** Que se haga. No importa si es más rápido. Lo ideal sería que se haga lo más rápido posible, en menos tiempo posible y efectivo, pero a veces no se puede.

**Entrevistadora:** **Si la empresa creciera. Suponiendo que tiene muchos empleados ¿Cómo se imagina contratando personal en el futuro? ¿Cree que necesitaría formalizar más estos procesos?**

**Entrevistado:** Ya con muchos empleados tendría que ser distinto. Si es gente del pueblo, uno ya lo conoce, pero si es gente de la zona, ya tendría que pedir referencia, hacer entrevistas más formales, sería diferente.

## Guía de preguntas a consultora:

### **Proceso general de reclutamiento y selección**

#### **Entrevistadora: ¿Cómo suelen llevar adelante los procesos de reclutamiento y selección de personal en su consultora?**

**Entrevistada:** En sí, los procesos desde la consultora, a ver, lo tradicional, yo te cuento lo tradicional, después por ahí se flexibilizan los procesos en función de los tiempos, en función de la necesidad del cliente, ¿sí? Pero en general, digamos, el proceso inicia, bueno, el cliente nos llama, nos cuenta sobre la necesidad, sobre la vacante y la necesidad, nosotros lo que hacemos es relevar el perfil, a través de ya sea de una reunión o bueno a veces es un llamado por cuestión de tiempos, de distancias, por un meet, en el cual nos cuentan la necesidad más allá de la descripción de puesto en sí misma, como que se profundiza esa necesidad, bueno en función de eso elaboramos un aviso de la búsqueda si, bueno publicamos y a partir de ahí, se habren dos caminos, uno es trabajar con la base propia y con los contactos que hacemos activamente, y el otro camino es trabajar sobre los perfiles que van llegando. Una vez que damos con los perfiles que resultan de interés en función del perfil solicitado digamos, que bueno se acercan por formación, experiencia por lo que nos han solicitado que cumple con los requisitos básicos excluyentes, lo que hacemos es hacer un contacto telefónico, en ese contacto telefónico profundizamos un poco en la motivación de la persona, (si es un cambio laboral, si es la primera oportunidad, si es una persona que está sin empleo) relevamos un poco esto no? Las necesidades, los requisitos, las motivaciones y también hablamos a veces del tema salarial, más en el contexto que hoy está como el mercado bastante dispar entonces, bueno nada, tenemos un relevamiento general y le contamos algo de la oportunidad si, le damos ya información para ver si hay interés sobre esa posibilidad. En el caso de que sí, que haya interés y que veamos que la persona, que todo lo que nos transmite tenga que ver con lo que estamos buscando o que se aproxima, generamos la entrevista. Hay consultoras que van directamente a la entrevista sin contacto telefónico, le escriben un WhatsApp a perfiles que aplicaron y directamente entrevistan. Nosotras hacemos el pasito previo que es una preselección, bueno una vez que generamos la entrevista, bueno en la entrevista la hacemos por competencia, abordamos todo el perfil profesional, buscando profundizar sobre las habilidades blandas y una vez que terminamos hacemos un informe de esa entrevista en el cual incluimos toda esa información. A ese informe se lo compartimos al cliente y bueno a veces esperamos tener 3 personas mínimo y bueno compartimos como la terna, digo como la “terna” porque a veces son 4 o 5 y a veces a medida que vamos dando con los perfiles, los vamos compartiendo porque el cliente tiene muchas urgencias. Bueno el cliente ahí revisa los

perfiles y nos dan una devolución nos dice “mira me interesa entrevistar de los 5 que mandaste 3, de los 3 que me mandaste me interesa entrevistar a los 3 etc, o no me gusta ninguno” entonces en función de eso ahí se abren otros caminos. En el caso de que el cliente quiera entrevistar, lo que hacemos es coordinar las entrevistas la mayoría de las veces, el cliente nos pasa la agenda y coordinamos o el cliente mismo llama a los candidatos. El otro camino es “no me gusta ningún perfil” bueno ahí es afinar qué es lo que no gusta, qué es lo que falta y un poco volvemos a la preselección si, decimos bueno vamos a la preselección y vemos haber cuáles de esos perfiles que tal vez descartamos tienen ese aspecto o esas características que nos está pidiendo el cliente.

**Entrevistadora: ¿Qué etapas consideran importantes en un proceso de selección, independientemente del tamaño de la empresa?**

**Entrevistada:** No se si hay alguna que es la más importante, o sea si es en función del perfil que nos solicitan por ahí cambia las importancias. Porque por ejemplo, hay perfiles que son muy complicados de conseguir entonces ahí el punto más importante es el reclutamiento, vos pones un aviso pero no te llega ni medio perfil entonces ahí es clave que vos salgas a buscar el perfil. En lo tradicional vamos a hablar de puesto genérico digamos, de puestos que se buscan con más habitualidad ya que hay muchos perfiles, podría ser la preselección. La entrevista también es clave como para poder afinar un poco el perfil.

**Entrevistadora: ¿Qué herramientas o métodos utilizan para encontrar candidatos adecuados?**

**Entrevistada:** Bueno tenemos un portal, que no es propio, pero que lo contratamos y es un portal online, ahí tenemos una base de datos y ese portal publica. Después usamos mucho las redes sociales como LinkedIn, instagram principalmente, en su momento era Facebook pero ya ahora no tanto, WhatsApp lo usamos mucho, tenemos grupos de difusión por profesiones, publicamos en los estados. Vamos viendo cuáles de estas herramientas funcionan más en función del puesto también. Y después generamos contactos con universidades, con colegios profesionales, los contactos también nos funcionan también como una herramienta de trabajo.

**Trabajo con empresas micropymes:**

**Entrevistadora: ¿Han trabajado o suelen trabajar con microempresas o pymes? ¿Cómo adaptan los procesos a empresas tan pequeñas? ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentran entre trabajar con grandes empresas y trabajar con micropymes?**

**Entrevistada:** Si, si hemos trabajado con esas empresas. Los procesos son similares en función de la dimensión de la empresa porque en realidad lo que se busca es el perfil, no tiene que ver con la estructura de la empresa. Si la empresa necesita una persona, nosotras nos dedicamos a buscar a esa persona. Y una empresa de 3 personas y una empresa de 500 personas, en realidad buscan un perfil profesional, entonces no cambia la dinámica, lo que sí cambia por ahí es que cuando una empresa no es tan atractiva, tan interesante, no tiene tanta marca empleadora por ahí no es lo mismo que si vos públicas un aviso con el logo de una empresa multinacional, con marca empleadora, etc, a que si públicas una empresa que no la conoce nadie, por ahí vas a tener menos postulaciones, vas a tener como bueno los perfiles por ahí que se postulan no van a ser tan interesantes, entonces eso es lo que por ahí va a generar como inconveniente pero sin embargo son procesos similares.

**Entrevistadora: ¿Qué tipo de herramientas o procesos suelen recomendar para empresas muy chicas que tal vez no tienen experiencia en estos temas?**

**Entrevistada:** En selección, mira en realidad una buena base de datos, archivar los CV que van llegando, y tercerizar los procesos. Para una empresa chica, hacer un proceso internamente, bueno nos convocan por eso, porque por ahí es más difícil el proceso de selección en una empresa chica por la falta de la estructura, primero de la base de datos, después de una persona que se dedique a esto. Bueno nos pasa que las empresas nos dicen “bueno, hago la búsqueda yo” y después nos vuelven a llamar y nos dicen “no la verdad no tengo ni capacidad, ni tiempo, ni las herramientas para hacer las entrevistas por competencia, para poder tener la lectura real de un candidato, etc”. Entonces cuáles son las herramientas que son importantes para una empresa chica, principalmente eso, una buena base de datos de las personas que demostraron interés y llevaron el CV o lo mandaron y después no hay mucho más, porque bueno pueden tener una que lo haga.

**Entrevistadora ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan las micropymes o pymes a la hora de incorporar personal?**

**Entrevistada:** Las empresas más chicas tienen por ahí escalas salariales más precarias o sueldos más bajos, por una cuestión de que son empresas que se están creciendo, y después esto puede ser la falta de que tal vez no son empresas atractivas en el mercado y después que una persona cumple con un montón de funciones en la empresa entonces bueno los profesionales hoy buscan especializarse, entonces bueno “busco alguien para compras,

ventas, contabilidad, finanzas y que también esté en depósito” cuando saliste al mercado alguien de compras se especializó en compras y quiere seguir en compras, no quiere agarrar 5 áreas. Entonces muchas veces eso también puede ser una debilidad.

### **Recomendaciones prácticas para micropymes:**

**Entrevistadora: ¿Qué es lo mínimo que debería tener formalizado una micropyme para que el proceso de selección sea ordenado y efectivo?**

**Entrevistada:** La base de datos, y también que conozcan qué es un proceso de selección, porque por ahí están perdidos en cómo se llevan adelante, cuáles son los pasos, entrevistan a 10 personas como al candidato, no saben quién toma la decisión, que se genere el proceso más allá de que no hay área pero bueno en el caso de buscar una persona eso también se puede generar junto con la base, decir “bueno hay área de Recursos Humanos pero en el caso de que necesita incorporar una persona estos van a ser los pasos” entonces ahí se profesionaliza el proceso sin que haya un área y una persona.

**Entrevistadora: ¿Considera que es posible profesionalizar los procesos de selección en una micropyme con recursos limitados? ¿Cómo se podría lograr?**

**Entrevistada:** Muchos de estos procesos no se requiere presupuesto, vos fijate que yo te dije, una base de datos, una persona que cuando reciba el CV lo cargue en un Excel, ni siquiera se necesita de un sistema de gestión, el tema de los procesos es un instructivo que estén cuáles son los pasos de un proceso de selección, hasta ahora no hablamos de presupuesto, si se requiere de tiempo o persona que trabaja, bueno vos decís “le va a llevar a la persona un tiempo o van a contratar a alguien externamente para que lo haga” pero más allá de eso no se requiere de presupuesto. También otra de las herramientas son las descripciones de puesto, eso también es una herramienta valiosa para los procesos de selección.

### **Inducción:**

**Entrevistadora: ¿Cómo recomienda que las microempresas organicen el proceso de inducción de nuevos empleados?**

**Entrevistada:** El proceso de inducción tiene que tener que ver con la empresa, entonces vos decís “nada, yo cree para una empresa un súper onboarding de una multinacional, lo copié y lo pegué” viste que yo siempre digo en el aula, copiar y pegar no sirve, porque no va a tener que ver con esa empresa. Una persona que entra a una empresa que tiene 3 empleados, que tiene una cultura de trabajo supongamos familiar, con informalidades, con mucha cercanía, y

vos traes un proceso de una empresa donde hay distancia, formalidad, entonces lo primero es esto, es hacerlo acorde a la cultura, si la empresa es chiquita no tiene que ver con que no se va hacer el proceso de inducción. Pero es acompañar a la persona los primeros días, lo que sí tienen las empresas chicas es que la persona llega y la empresa lo está esperando para darle trabajo, es como que lo esperan con una pila de cosas para darle a la persona entonces, llega y se la tiran a la cabeza y le dicen “por favor ayudanos” bueno eso es lo que no tiene que pasar. Lo que tiene que pasar es que para mí lo más importante en una empresa chica es que sean conscientes de la importancia de la inducción.

**Entrevistadora: ¿Qué es lo más importante que un nuevo empleado deberá recibir o saber en sus primeros días?**

**Entrevistada:** En realidad el primer paso es que sean conscientes de que es importante el proceso de inducción, entonces ya cuando sos consciente decís “bueno ok qué información le voy a dar a la persona? ¿En qué lo tengo que acompañar?” Y ahí cuando vos te preguntás eso, al responderlo en realidad vos vas a tener toda la información. Información sobre la empresa, sobre el negocio, muchas veces lo único en que se piensa es que a la persona hay que explicarle lo del puesto. A la persona hay que contarle sobre la empresa, dónde está, sentido de pertenencia y si vos querés que esa persona se alinee a la empresa, lo primero que tenés que hacer es comentarle de qué se trata, si esto puede empezar en el proceso de selección, de hecho recordemos que el proceso de selección termina con la inducción. Nosotras desde la consultora acompañamos los primeros días de la persona, le preguntamos si va todo bien, si tiene alguna duda, bueno si hay personas que van súper bien los primeros días y te dicen “re bien, me están súper acompañando” y hay otras personas que dicen “no sé ni dónde queda el baño” entonces ahí contactamos al cliente le decimos “fijate que la persona está trabajando pero no sabe dónde queda el baño” te lo digo así como gráficamente no?. Si es importante esto, contarle lo de la empresa, del puesto, qué se espera de esa persona, todo lo que se pueda dar de información no está demás, esa es la realidad.

**Cierre y reflexión**

**Entrevistadora: ¿Está viendo que más microempresas o pymes se interesan por profesionalizar estos procesos o todavía es poco frecuente?**

**Entrevistada:** Sí, porque esto, cada vez más empresas tienen más trabajo, y cada vez los procesos de selección son más complejos, entonces al ser más complejos, lleva más cantidad de tiempo y es tiempo que las empresas no tienen, entonces sí, hoy las empresas más chicas

están como más complicadas que las más grandes porque no tienen una estructura que se dedique a selección.

**Entrevistadora:** Si tuviera que dar tres consejos clave a una micropyme que quiere mejorar sus procesos de selección e inducción ¿Cuáles serían?

**Entrevistada:** Bueno redondeo un poco en todo lo que fue diciendo, en el proceso de selección, para mejorar el proceso de selección, haciendo un top 3: el primero es determinar cuáles son los pasos del proceso de selección, ya sea contratando un servicio externo, una consultora o haciéndolo internamente si? como determinarlo, eso lo profesionaliza. El segundo es tener las descripciones de puestos y el último dedicarle tiempo. El proceso de selección lleva su tiempo y si no le dedicas tiempo, porque necesitas incorporar a la persona, caes en el error de incorporar a alguien que tal vez no era la persona adecuada, y bueno eso genera un problema.

**Entrevistadora:** Muchas veces esos errores se cometen en las entrevistas, porque al ser empresas muy chicas, no se si allá en Rafaela es lo mismo que en un pueblo, pero por ejemplo, acá en el pueblo no pasan por una entrevista formal, es más simplemente una charla y ahí se termina la entrevista, entonces ahí se cometen muchos errores al contratar personal no adecuado.

**Entrevistada:** totalmente es así, de hecho en los pueblos lo que pesa es el conocido no? El hijo de... , el conocido bien y mal, “no éste hijo de tal” eso que son los sesgos, la subjetividad, justamente un proceso de selección es exitoso, cuando es objetivo. El éxito de un proceso de selección te lo da la objetividad. Vos más objetivo sos, más efectivo va a ser ese proceso porque la decisión va a ser profesional. Ahora cuando vos estás sesgado por lo pensamientos, por las experiencias, y todos los modelos mentales sobre estas personas y más cuando uno tiene la posibilidad de conocer la vida de la persona, (que hizo, que no hizo) pero lo sabes de manera informal, y todo eso te sesga.