

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD DE
CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TEMA:

*“El Método de resolución de Casos
como herramienta en la selección de personal
para puestos de trabajo que requieren bajo nivel
de formación académica”*

AUTORA:

Lic en Organización Industrial Adriana Lucía Sánchez

TUTOR:

Magíster y Lic. Juan Carlos Meiriño

Concepción del Uruguay, 27 de Agosto de 2009

AGRADECIMIENTOS

Al Cr. Marcelo Bonzón Soc. Gte. de **Consultores del Litoral**

A la Magíster Patricia Facedini

A la Cra Claudia Cafferata Encargada de Sucursal Gchú de **Manpower**

A la Prof y Especialista en Psicodiagnóstico Noelia Prevot

Al Sr. Juan Benedetti de **Metalúrgica Hermann SRL.**

Al Encargado de Personal de **Metalúrgica Futura.**

A la Sra. Julieta Bahillo de **Bahillo y CIA SRL.**

Al Sr. Bernardo Raffo de **Farmacias Mutual Bancaria.**

A Jorge Cabral de **RPB SA.**

A Luciana Terreni de **Dicopack S.A.**

A Marisa Yabrán de **Hotel Aguay**

A profesores del Centro Regional Gualeguaychú de la Universidad de C. del Uruguay.

A comerciantes, empresarios y diferentes personas que de una u otra forma colaboraron con la realización de esta tesis.

A mi amigas Susana, Virginia, Rocío y Martu, que desde hace muchos años me acompañan en mi caminar y ayudan a crecer.

A mis compañeros de trabajo que comparten gran parte de mis días haciendo del ambiente laboral, un lugar muy agradable.

A mi tutor, profesor y guía Lic. y Magíster Juan Carlos Meiriño.

DEDICATORIA

A mi Mamá,
A mi Hermana,
A mis sobrinos,
A la luz de mi vida Silvio

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	13
4. MARCO TEORICO.....	14
4.1. ¿Qué es un CASO?	14
4.2. Características de los casos.....	14
4.3. Origen del Método de casos.....	15
4.4. ¿En que consiste el método de casos?.....	15
4.5. Filosofía del Método de Casos.....	16
4.6. Ventajas del Método de Casos, en el proceso de Enseñanza.....	16
4.7. Opinión de algunos especialistas e investigadores sobre el método de casos.....	17
4.8. ¿A qué llamamos proceso de Selección?.....	21
4.9. ¿Qué métodos o herramientas se utilizan para el proceso de Selección?.....	23
4.9.1 Selección de Currículos.....	23
4.9.2. Verificación de antecedentes.....	23
4.9.3. Referencias o Recomendaciones.....	24
4.9.4 Estudios Grafológicos.....	24
4.9.5. Pruebas de Selección.....	24
4.9.6. Entrevistas de Selección.....	25
4.9.7. Selección por Competencias.....	26
4.9.8. Assessment Center.....	27
4.9.9. Método de Simulación.....	28
4.10. ¿De qué depende la complejidad del proceso de Selección?.....	30
5. PROBLEMA.....	31
5.1. Características que deben cumplir los casos para ser utilizados como herramienta de selección.....	31
5.2. Características del método de selección por resolución de casos.....	32
5.3. Perfiles buscados.....	33
5.4. Análisis FODA de este método.....	36
5.5. Modo de Aplicación de esta Herramienta.....	38
5.5.1. Metodología para aplicar en forma individual.....	38
5.5.2. Metodología para aplicar en forma grupal.....	38
6. TRABAJO DE CAMPO – REALIDAD LOCAL.....	40

6.1. ¿Cómo actúan los propietarios de empresas mediana y pequeñas productivas y de servicios de la ciudad de Gualeguaychú?.....	40
6.2. ¿Cómo realizan la selección las empresas de pequeña dimensión de la ciudad de Gualeguaychú?.....	57
6.3. ¿Qué herramientas utilizan los especialistas en RR.HH. para realizar selecciones de personal para terceros/clientes?.....	58
6.4. Aplicación del método de resolución de casos como herramienta de selección de personal.....	59
6.4.1. Delimitación de la zona de análisis.....	59
6.4.2. Características de los perfiles buscado.....	59
6.4.3. Cantidad de puestos vacantes.....	64
6.4.4. Proceso realizado.....	64
6.4.5. Informe de los puestos cubiertos.....	65
6.4.6. Métodos utilizados en el proceso.....	65
7. CASOS.....	70
7.1. La Librería de Don Cipriano – Parte I.....	70
La Librería de Don Cipriano – Parte II.....	71
7.2. “Ecocina”.....	73
7.3. “Juan Seva”.....	75
7.4. “Vivero Astromelia”.....	77
7.5. “Veterinaria Patitas”.....	79
7.6. “Classic Music”.....	81
7.7. “Clave de Sol”.....	83
7.8. “Alas”.....	85
8. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	87
9. CONCLUSIONES.....	91
GLOSARIO.....	93
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	96

I. INTRODUCCIÓN

Durante años, las empresas focalizaron sus esfuerzos en diseñar modelos que permitieran maximizar el aprovechamiento de los recursos materiales, estudiando los métodos y tiempos de producción, diseñando máquinas y equipos que facilitaran o automatizaran los procesos, a fin de optimizarlos, persiguiendo un objetivo común, el de lograr reducir los costos e incrementar las utilidades. Hoy ser eficientes en el manejo de estos recursos es necesario pero no suficiente.

Con la apertura de los mercados, aparecieron nuevos horizontes donde comercializar los productos, pero también se acrecentó la competencia, obligando a los empresarios a revisar todos los aspectos de la organización a fin de realizar los ajustes o cambios necesarios para continuar siendo competitivos.

La globalización, facilitó a las empresas el acceso a la tecnología, la obtención de dinero para financiarse y la adquisición de materias primas, posicionando al factor humano en un lugar de privilegio, pasando a ser este, el generador de ventajas competitivas, permitiendo diferenciarse como empresa respecto de su competencia.

Para la cual es necesario contar con personas talentosas, que posean competencias difíciles de imitar y que sean capaces de adaptarse en función de las cambiantes necesidades de la organización.

Esta evolución en las organizaciones, donde se comenzó a poner más la mirada en las personas generó un cambio a nivel de la estructura organizacional. Hasta hace algunos años la oficina de personal se limitaba a liquidar sueldos y administrar los legajos de los empleados, archivar la documentación de las obras sociales, los certificados médicos, las licencias ordinarias y especiales. Y la decisión de si era necesario tomar mas personal y a quien incorporar estaba en manos de los propietarios, que elegían basándose en dos aspectos, por un lado en la confianza que hacían en quien lo recomendaba (en caso de haber sido presentado por alguien vinculado al empresario) y por otra parte en el ojo clínico adquirido con la experiencia de muchos años eligiendo y despidiendo empleados, se podría decir que la “herramienta” utilizada era la intuición. Con el correr de los años y el cambio de mentalidad, esta oficina se transformó en una gerencia de RR.HH. ubicándose en el organigrama a la altura de las otras áreas, tales como producción, ventas, compras, mantenimiento, etc.

Cambió el concepto de lo que implica, la Administración de Recursos Humanos, adicionando nuevas funciones al área, incorporando más personal y mayor presupuesto para las nuevas actividades del sector, fortaleciendo y profesionalizando distintas

actividades tales como el proceso de selección, siendo este un medio para garantizar la incorporación de las personas adecuadas para cada puesto.

Aumentó la valoración por la capacitación, como medio para mejorar el desempeño de las personas a partir de los conocimientos adquiridos, y los planes de incentivos para motivarlos y retenerlos dentro de la organización. Destacando la importancia de brindarles las herramientas y el ámbito necesario para que puedan desarrollarse, aportando su máximo potencial, contribuyendo en la concreción de los objetivos de la organización en su conjunto.

2. JUSTIFICACIÓN

"...Hay que buscar a la gente no por su falta de defectos sino por ese valor sobresaliente que lo caracterice, aunque sea un solo valor que lo haga distinto. Eso es lo que va a provocar que un equipo llegue a la excelencia. No se hace un equipo a partir de gente que tenga un perfil social más o menos educable. Hace falta gente muy distinta y luego hay que lograr poner de acuerdo lo diferente. Lógicamente, si uno tiene un Maradona y un Romario, la convivencia es un poco más difícil. Pero el juego es mucho más fácil, y entonces una cosa compensa la otra.

Al llegar al Real Madrid para ser entrenador tuve seleccionar chicos entre 14 y 18 años para adelantarles su evolución. Elegir a los mejores y trabajarlos personalmente durante la tarde para instruirlos sobre que era el Real Madrid, que era el fútbol, que era ser profesional. Pero no se trata sólo de un duro entrenamiento. Fue un quiebre en la tradición. Llevaba a Redondo para que les dijera que significaba saltar al Santiago Bernabé delante de cien mil personas, hasta dónde se aflojan las piernas. La idea era que estos chicos supieran que el miedo forma parte de la profesión y para que cuando se les presentara supieran que a otro grande también le había ocurrido.

En búsqueda del talento se trataba de buscar a aquellos chicos que parecieran distintos y merecieran el privilegio de estar tan cerca del primer equipo. Había un jugador que parecía tener cosas distintas. Sin embargo, el entrenador aseguró que no era el chico indicado porque era muy rebelde, discutía todas las decisiones arbitrales y era un personaje muy difícil incluso para sus compañeros. El proponía llevar a otro jugador que fuera un ejemplo para los demás, que fuera el primero en los entrenamientos, que llegara a horario, que les preguntara a los demás cómo estaban. Le dije: "Tu dame a este que yo quiero, y dentro de seis meses te lo devuelvo y te aseguro que sabrá saludar. Pero no me des el que sabe saludar, y me digas que dentro de seis meses te lo devuelva jugador de fútbol, porque yo para eso no sirvo, yo no hago

jugadores de fútbol, yo adelanto los plazos de aquellos que tienen una virtud inicial".

Esta anécdota es perfecta para descubrir las señales equivocadas que manda el día a día. Uno tiende a pensar que aquellos que son muy amables, respetuosos y medianamente generosos en sus comportamientos terminan siendo imprescindibles para la dinámica de un equipo. Pero después de lo fundamental, que es que sepa hacer su trabajo perfectamente, el talento es lo que cuenta. Si uno se deja llevar por la simpatía, por lo bien que saluda y por el grado de empatía, seguramente terminará por no descubrir lo fundamental: para que sirva esa persona. Este no es un tema menor. Aquí. Se juega la felicidad de muchísima gente. El talento necesita su lugar, y a veces el talento necesita de pequeñas adaptaciones para ser útil. Cuando uno cumple una misión, aunque sea desagradable, si sabe que le rinde un beneficio al equipo, la hace con muchísimo gusto. El talento también necesita de confianza. Esta es una de las definiciones más fáciles de explicar, pero sin embargo una en la que casi todos suelen fallar. Administrar el elogio para el que lo necesita es una misión que no puede ser descuidada.

Asimismo el talento necesita de libertad y esto es lo más difícil de todo, porque no todos necesitan el mismo grado de libertad. Y finalmente el talento necesita de otros talentos.

Cuando todos los talentos terminan por estar en un mismo sitio, se crean sinergias y eso lógicamente provoca pequeños saltos de calidad.¹

La nota, transcripta mas arriba, fue realizada por Jorge Valdano, ex futbolista que formó parte de la selección argentina en 1986, logrando salir campeones del mundo (México 86). Estuvo a cargo de la dirección técnica del Real Madrid, el Tenerife y el Valencia. En la actualidad es reconocido no solo por su trayectoria como deportista, sino además como asesor en temas relacionados a liderazgo y trabajo en equipo en el ámbito empresario, capitalizando su experiencia como director técnico, donde logró coordinar y articular las

¹ **Lideres: El arte de la seducción. El poder de los sueños (Nota de Jorge Baldano)** publicada en **Intermanagers.com**

habilidades de los futbolistas a fin de lograr sinergia, potenciando los recursos y alcanzando los objetivos proyectados.

La nota hace referencia a la importancia que tienen las Competencias visibles y no visibles o rasgos de personalidad, destacando que juegan un rol fundamental en el desempeño de las personas, ya que sus habilidades permitirán o impedirán la concreción de logros en cualquier ámbito en el que se encuentren.

Analizar y definir las competencias necesarias para un puesto, tiene por finalidad asegurarse un buen desempeño, dado que de alguna manera al conocer los rasgos de personalidad se puede estimar o inferir en cual será su **comportamiento** ante diversas situaciones.

Según Hialberto Chiavenato (1994) "Administración de Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- ✚ El comportamiento es causado: es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- ✚ El comportamiento es motivado: en todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- ✚ El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- ✚ Una **necesidad**, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innata o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas y sociales.
- ✚ Los **estímulos**, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- ✚ Un **impulso**, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No se debe confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

Volviendo a las competencias...

"Dame un buen jugador y yo lo educo, pero no me des una persona educada para que la transforme en un buen jugador porque será muy difícil" (J. Baldano).

Los conocimientos pueden ser adquiridos por la persona mediante la capacitación sistematizada y metodológica de diferentes temas o áreas de estudios, en un lapso relativamente corto de tiempo; en cambio los rasgos de personalidad difícilmente puedan adquirirse, dedicarán muchos años de esfuerzos, tiempo y dinero para lograr pequeños cambios en la conducta, moldear el carácter, y quizás en algunos casos no lo logren concretar nunca.

Razón por la cual, hoy quienes deben elegir a las personas que formaran parte de su organización, centran su atención en las competencias no visibles, valores, creencias y experiencias/vivencias. Si bien los conocimientos o competencias técnicas fijan la base o requerimiento mínimo, la diferencia lo hace su personalidad, un alumno brillante en la universidad no es garantía de buen desempeño en su puesto de trabajo.

Las competencias son la causa del modo de actuar ante cada situación y el modo de resolverlo que aplica la persona. Esto explica el porque las personas poseen distintos niveles de desempeño en el puesto de trabajo. A modo de ejemplo, se puede analizar el comportamiento y los resultados que generan dos personas con igual formación académica, y concluiremos que una de ellas, logra realizar sus tareas en forma superior a la otra, generado por sus diferentes competencias no visibles que inciden en el MODO de realizar el trabajo. Aspecto que ha llevado a los empresarios a profesionalizar los procesos de selección de personal con la finalidad de detectar las competencias que consideran importantes para cada puesto.

¿Qué es una competencia?

...Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las

características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.²

"... Competencias son las características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación..."³

Las competencias, se clasifican en diferentes grupos, según el autor que se consulte, pero la que me resulta más clara y representativa es la siguiente:

- ✚ las **VISIBLES**, denominadas así porque son más fáciles de conocer e identificar por cualquiera, aquí se incluyen los **Conocimientos** y las **Destrezas**. También es usual escuchar que se las identifique como competencias técnicas.

- ✚ las **NO VISIBLES**, estas son las que se encuentran en el interior de la persona y no hay un "título" ni un "certificado" que las avale, por lo cual son más difíciles de identificar por quien realiza la selección. Por este motivo se requiere de la utilización de herramientas tales como test de personalidad, entrevistas por competencias, etc. para lograr identificar la presencia o ausencia de las competencias buscadas. Por tratarse de aspectos de la personalidad, se considera que es muy difícil adquirirlas mediante la capacitación. En estas competencias se incluyen: el **concepto de sí mismo** y los **rasgos de personalidad**.

En los últimos tiempos la importancia o la valoración por las competencias no visibles, ha crecido paulatinamente, logrando posicionarse en muchos casos por encima de los conocimientos.

² Definición realizada por la Cra. Marta Alles en su Libro: Elija al mejor.

³ Spencer y Spencer. Competente at work, models for superior performance, John Wiley & SOns, Inc, USA, 1993.

3. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO

- ✚ Demostrar que la Resolución de Casos, es una herramienta eficiente y confiable para ser utilizada como método de selección de personal para todos los puestos de trabajo, incluidos los de bajos requerimientos de capacitación o formación, arrojando información sobre los postulantes que permite ser comparada con el perfil buscado aplicándolo en forma individual y no necesariamente como parte de un conjunto de consignas, como ocurre con los ASSESSMENT CENTER.
- ✚ Demostrar que hasta el momento, es casi nulo el uso de este método como herramienta de selección utilizado en forma independiente y no en el marco de un grupo de actividades.
- ✚ Demostrar que hay una gran carencia de CASOS diseñados específicamente para ser utilizados como herramienta de selección de personal.
- ✚ Demostrar que los especialistas de RR.HH. no utilizan esta técnica en forma individual para la selección, porque se desconoce la existencia de trabajos científicos que demuestren los beneficios de la misma.
- ✚ Demostrar que un gran número de empresarios locales, aún no dimensionaron la importancia de contar con las descripciones de puestos, definiendo las competencias requeridas y necesarias para lograr un alto desempeño en el ámbito laboral. Lo que limita la selección al momento de cubrir una vacante.
- ✚ Demostrar que muchos empresarios locales, aun no perciben la importancia que tiene el proceso de selección y del rol que este juega en la organización en su conjunto, ya que a “la empresa la hace su gente”. Siendo mínima la aplicación de herramientas de selección y el establecimiento de procedimientos definidos.

4. MARCO TEORICO

4.1. ¿Qué es un CASO?

Un caso, es una descripción de situaciones y hechos que ocurren en una organización, real u imaginaria, o en un área de esta, que se desarrollan en un lapso de tiempo determinado, que serán estudiados con la finalidad de aportar ideas para mejorar o solucionar la situación descrita. Esta herramienta, tiene por finalidad obligar al analista a enfrentar el desafío de evaluar la situación con información limitada, elaborando propuestas tendientes a resolver la problemática planteada. Afrontando la responsabilidad de tomar decisiones bajo presión y asumiendo riesgos.

Cabe aclarar que un caso no posee una única forma de resolverlo, sino que las soluciones propuestas varían según las características de la persona que lo analice. Dado que una persona percibe el problema, según sus creencias, experiencias, valores y conocimientos y a partir de esto propone soluciones.

La resolución de casos es una herramienta muy utilizada en las escuelas de negocios, en las carreras de grado relacionadas con el ámbito empresarial y en los postgrados, como medio para desarrollar en los profesionales la capacidad de resolución de problemas, agudizando la creatividad, visión estratégica, articulación de conocimientos, desarrollando capacidad de liderazgo, de comunicación, trabajo en equipo, etc.

Con esta finalidad se han narrado innumerables casos tanto de empresas reales que han cambiado el concepto de los negocios, haciendo historia con sus crecimientos económicos extraordinarios, empresas que han diseñado modelos de negocios totalmente innovadores, otras que han logrado superar grandes crisis. Por otra parte se han diseñado casos con fines pedagógicos de empresas imaginarias, donde se incluye mucha información a fin de que el analista cuente con los datos necesarios para su resolución.

4.2. Características de los casos.

La gran mayoría de los casos utilizados en carreras de grados y de posgrados para su resolución, poseen las siguientes características:

- ✚ Han sido escritos por autores extranjeros, describiendo situaciones y realidades de su lugar, siendo totalmente diferentes a las del analista. La mayoría de los que llegan a nuestro país son de origen estadounidense o español.
- ✚ Poseen terminología compleja, específica y generalmente son extensos porque están dirigidos a alumnos que poseen un grado importante de conocimientos en

materia de administración, y pretenden que el analista aplique sus conocimientos realizando un profundo trabajo de investigación, análisis y toma de decisiones.

- ✚ Muchas veces se trata de versiones traducidas, perdiendo en dicha traducción pedagogía o claridad en las expresiones.

4.3. Origen del Método de Casos

También es conocido como el “Método de HARVARD”, pues fue en dicha universidad donde empezó a aplicarse, primero en los estudios de derecho y medicina (ERSKINE Y LEENDERS, 1989).

La Harvard Business School lo utiliza desde el año 1910 como método de enseñanza siendo pioneros en los cursos de políticas de empresas.

El primer libro de casos escritos, fue publicado en el año 1921, por el doctor COPELAND, siendo decano WALLACE B. DONHAM. En la actualidad, es de amplia utilización en una diversidad de campos: Administración, Economía, Marketing, Derecho, Sociología, Psicología, etc.

4.4 . ¿En que consiste el método de casos?

A partir de la lectura del caso, se identificarán los hechos que se describen en el mismo. Generalmente los casos poseen descripción de hechos mezclados con opiniones o datos subjetivos, y es de fundamental importancia poder separar lo objetivo de lo subjetivo para a partir de allí, lograr un análisis acabado de la situación descripta.

Posteriormente, se deben analizar las opiniones, considerando las características del emisor, esto permitirá la comprensión de los diferentes puntos de vistas. Por Ej., se sabe que los gerentes de finanzas culturalmente son conservadores, y por el contrario quienes se desempeñan en áreas comerciales son más arriesgados, por lo cual sabiendo quien emita tal o cual opinión, podremos comprender mejor el caso. Es valioso el aporte de las opiniones porque muchas veces muestran los conflictos entre áreas que hay dentro de la organización analizada.

Luego se debe identificar el o los problemas que se plantean, realizando un análisis crítico, y a partir de este proponer soluciones, atendiendo que sean aplicables, evaluando los recursos necesarios para concretarlas y los beneficios que estas aportarán al problema planteado.

El trabajo puede ser individual o grupal, de ser grupal surgirá naturalmente un debate donde se analizarán las distintas propuestas que genere cada uno de los integrantes del grupo, teniendo que analizarlas con mayor grado de profundidad, y llegar al consenso, eligiendo la que consideren más conveniente.

4.5. Filosofía del Método de Casos

El Método de Casos permite al profesor, transmitir conceptos e información, tendientes a generar el aprendizaje en los estudiantes de una manera diferente al sistema de enseñanza tradicional, generando un espacio de reflexión y análisis para el alumno. Estimulando el diseño de soluciones creativas.

El Método de Casos se utiliza, como medio para lograr distintos objetivos, como por ejemplo:

- ✚ Enseñanza
- ✚ Aprendizaje
- ✚ Formación
- ✚ Evaluación
- ✚ Investigación

Cuando se analizan las metodologías de enseñanza y el estilo de aprendizaje, es importante recordar que el aprendizaje se puede lograr mediante dos métodos: el deductivo y el inductivo.

- ✚ **Método Deductivo:** los alumnos aprenden teorías y modelos abstractos, que luego en actividades posteriores o en el ejercicio de su profesión, las utilizarán para resolver diferentes situaciones o realidades a las que se irán enfrentando.
- ✚ **Método Inductivo:** los alumnos parten de la realidad, aprendiendo sobre un caso concreto, y a partir del análisis reiterado de estos, formulan conclusiones, donde logran identificar generalidades, que luego podrán aplicar a otras situaciones. Desarrollando mediante este proceso la capacidad de enfrentarse creativamente a casos diferentes, a situaciones nuevas y a aprender de ellas.

El análisis de casos puede ser utilizado aplicando los dos métodos. Puede darse el caso en que, el analista aplique los conocimientos adquiridos en estudios anteriores o en forma empírica, es decir como resultado de las experiencias en trabajos anteriores y a partir de esto proponga soluciones (método deductivo) o bien, que la persona mediante su creatividad, imaginación y combinación de otros conocimientos logre diseñar alternativas de solución (método inductivo)

4.6. Ventajas del Método de Casos, en el proceso de Enseñanza

- ✚ Capta el interés de los alumnos.
- ✚ Estimula en el alumno la capacidad de análisis y resolución de los problemas.
- ✚ Incentiva en el alumno el respeto por los puntos de vista diferentes.

- ✚ Exhorta a mejorar las habilidades de comunicación, a fin de expresar con claridad el análisis realizado.
- ✚ Obliga al aprendiz a hacer valer su opinión ante los demás integrantes.
- ✚ Permite comenzar a familiarizarse con situaciones que en su profesión le serán habituales.
- ✚ Permite al alumno, visualizar una organización y su funcionamiento a través de los papeles.

4.7. Opinión de algunos especialistas e investigadores sobre el método de casos.

INFORME: UNA ESTRATEGIA DIDACTICA INTEGRADORA "RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO EL MÉTODO DE CASOS DE NEGOCIOS"

PUBLICADO EN:

- *Semanario Negocios Nea. Octubre 2005.*
- *Empresa. Órgano de difusión de la Cámara de Industria y Comercio de Matanza. Año XIX. N° 170. Mayo 2003.*
- *Empresa. Órgano de difusión de la Cámara de Industria y Comercio de Matanza. Año XIX. N° 169. Marzo 2003.*
- *Boletín de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. N° 44. Octubre 2002.*
- *Revista Pregonero - News Letter de la Asociación Profesionales de Medios. N° 19. Septiembre 2002.*

El Método de Resolución de Casos de Negocios se basa en un proceso para formar un Especialista con Visión Generalista, que es el perfil buscado hoy por las empresas del medio y lo que ofrecen las universidades en el mundo.

Justifica el precedente párrafo con lo planteado por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción icuando dice":

"...Los argumentos tradicionales en favor de la educación más allá de la competencia especializada: Por lo que atañe a la dimensión "generalista con respecto a especialista", el primero parece gozar en estos días de mayor popularidad que nunca antes..."

y continúa en otro párrafo:

"...supone que el conocimiento profesional especializado se está actualmente tornando obsoleto más rápidamente que antes. Es ésta una de las principales razones por las cuales se considera que el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la educación profesional a lo largo de toda la vida, están cobrando mayor importancia.

La preparación para el mundo del trabajo es una respuesta primordial que la sociedad y la empresa necesita de la universidad para el siglo XXI.

Es necesario distinguir entre la formación generalista del egresado, su acercamiento al pensamiento crítico, reflexivo y al manejo de lo que podemos denominar herramientas de pensamiento, con la formación especialista que lo provee de herramientas laborales; pero a la vez, integrar estas dos visiones en una propuesta común.

La importancia de la formación está en la forma de aprender, por lo que a través de la aplicación de Método de Casos se cumple con un aprendizaje que permite:

1 - La "acción" fundamentalmente del alumno, como principal constructor del aprendizaje, seguimos en esto a lo que propone Piaget.

Se puede inferir que el método permite que el alumno logre la:

- Asimilación: en el momento de incorporar datos a través de la lectura del caso, análisis de las partes, búsqueda de relaciones e interpretaciones.

- Acomodación: en el momento de encontrar las posibles soluciones, integrar el aporte de otros y la guía del docente.

- Adaptación: se logra en el momento de resolución del caso, es decir, que se cumple con el objetivo inicial que es el de resolver situaciones problemáticas.

2 - La integración del sujeto con el grupo: En este método el alumno encuentra la posibilidad de ayuda de cooperación y confrontación con otros, lo que potencia su desarrollo.

3 - El procesamiento del conocimiento: El método permite al alumno aprender a seleccionar información, analizarla, clasificarla y utilizarla provechosamente. Coincide con la propuesta de J. Deval,

pero también con I. Pozo cuando afirma que el alumno debe aprender con la práctica, participar del proceso y construcción del conocimiento, aunque también sabemos que aprender haciendo, no garantiza el conocimiento.

El Método de Casos es una estrategia metodológica que produce la integración de la dimensión individual con la grupal, se aprende individualmente y en integración con el grupo de pares. Permite, asimismo, la constitución del grupo sano y del desarrollo de todos los elementos que posibilitan su tarea en óptimas condiciones.

Posibilita comprobar el desarrollo en los alumnos, de las capacidades cognitivas del pensamiento, porque para resolver los casos o situaciones problemáticas, deben aplicar lo aprendido y analizar, comparar, reflexionar, discutir, oponer y ensayar múltiples respuestas, además de expresarlo correctamente, en síntesis, lo que implica resolver problemas creativamente. Además, encontrar lo que en "Negocios" se denomina "Punto de Equilibrio", concepto que surge del Marketing pero que explica el equilibrio entre el Rol Docente y El Rol Profesional, el primero, al aplicar el método y guiar el aprendizaje; el segundo, en el momento en que los alumnos aportan soluciones y el docente vuelca toda su experiencia profesional acumulada por los años.

El Método de Casos permite el desarrollo del rol docente como el coordinador del grupo, permitiendo el desarrollo pleno tanto del grupo como de cada uno de los sujetos que lo integran y además ejerciendo el control de todos los elementos distorsionantes que pueden malograr los resultados del trabajo grupal.

Refuerza la importancia del rol Docente en el proceso en que los alumnos buscan las soluciones aplicando sus propias capacidades y recursos y "coordina la tarea de transmisión, de tal forma que se produzca el proceso de apropiación por parte del alumno".

Quiero cerrar este trabajo con este párrafo que sintetiza muy bien el sentido de mi tarea, porque lo que surgió desde una "intuición docente", acerca de la mejor forma de enseñar por mi parte, y de la mejor forma de aprender de mis alumnos, por esa razón:

"Sean bienvenidas todas las iniciativas que revitalicen la acción escolar con recursos de índole diversa: acéptense sin restricciones

las ideas que tienden a obtener los mejores resultados de la enseñanza”(Zanotti, 32 b).

EL METODO DEL CASO Y CASOS (SINTESIS DEL INFORME REALIZADO POR EL EEES (ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR))

El método de casos (MC) se basa más en las preguntas que en las respuestas, es un método activo, no dogmático, centrado en quien aprende y no en quien enseña. Busca que los estudiantes desarrollen sus propios criterios. En definitiva, se trata de formarlos más que de informarlos. El MC da importancia tanto a los contenidos de la materia, como al proceso mismo de conocerla. Este proceso ayuda a formar en los estudiantes una capacidad de enfocar problemas y afrontar situaciones nuevas con criterios propios. En definitiva, se trata de que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta.

Los casos, como señalan MAUFFETTE-LEENDERS, ERSKINE Y LEENDERS (2005), ofrecen la oportunidad de practicar el arte y la ciencia de la Dirección y Administración de Empresas, en un entorno de laboratorio, con poco riesgo empresarial o personal. En esencia, los casos son para los estudiantes de economía de la empresa, lo que los cadáveres son para los estudiantes de medicina: la oportunidad de practicar en una situación real, sin riesgo.

El MC está basado en el debate. Los casos son un excelente vehículo para el crecimiento de la confianza en sí mismo y de la habilidad de pensar de manera más independiente y de trabajar de forma colaborativa. Incluso los casos fomentan la comprensión de los propios puntos fuertes y débiles, lo cual permite un profundo crecimiento personal.

Las tareas propias de la solución de casos pueden administrarse como tal. Es un proceso que puede aprenderse y que es posible mejorar.

El MC implica, como se apuntó anteriormente, aprender a partir de la discusión donde los casos brindan la oportunidad de confrontar y debatir ideas, y los participantes actúan al mismo tiempo como instructores y como estudiantes.

Requiere que el estudiante aprenda haciendo y enseñando a otros.

4.8. ¿A qué llamamos proceso de Selección?

Dado que el presente trabajo tiene por finalidad desarrollar el concepto de “la aplicación del Método de Casos, como herramienta de Selección” para facilitar la comprensión del tema al lector, se considera necesario realizar algunas aclaraciones y comentarios inherentes al proceso de selección, sus etapas y las herramientas más comunes utilizadas por los especialistas del área de Recursos Humanos.

Se denomina proceso de selección, al conjunto de etapas que se realizan para elegir entre un grupo de personas interesadas en cubrir un puesto determinado, que surgieron del reclutamiento, al que se considere mas adecuado para el mismo, es decir el que mas se asemeja al perfil buscado. Por lo cual antes de diseñar el proceso de selección es necesario contar con la descripción del puesto a cubrir, contando con un detalle de las tareas y responsabilidades que deberá realizar quien se desempeñe en este, y los conocimientos, habilidades, experiencias, y rasgos de personalidad necesarios para realizar la tarea de manera eficiente.

La dinámica actual de los mercados, exige a los empresarios tener una actitud proactiva, permaneciendo expectantes del entorno, anticipándose y siendo ellos generadores de cambios, con el fin de continuar siendo competitivos.

Los cambios que pueden ser: Tecnológicos, de Mercado, de Materia Prima, Económicos, de Diseño, etc. impactan directamente sobre el factor humano, por lo cual se requiere de gran esfuerzo por parte del área de Recursos Humanos, ya que esta deberá realizar revisiones y rediseños de procesos a fin de dar respuestas a la nueva demanda, redefiniendo funciones, coordinando tareas, capacitando y desarrollando a su gente, y en algunos casos teniendo que reasignarlos a otras tareas, a fin de que se adapten rápidamente en pos de alcanzar los objetivos de la organización.

A pesar de los esfuerzos que realiza el área de Recursos Humanos por mantener a su gente dentro de la organización, siempre se producen vacantes, ya sea porque se creó un puesto nuevo, porque ascendieron o egresó quien estaba cubriéndolo (renuncia, despido, jubilación, etc.) Debiendo cubrirlos en el menor tiempo y de la manera más eficaz, es decir eligiendo a la “mejor persona” para desempeñarse en ese puesto.

A partir de que se detecta la vacante a cubrir comienza un ciclo, que pasará por la etapa de redefinición del perfil o características que debe poseer la persona a desempeñarse en ese puesto para que tenga una labor exitosa, la convocatoria de los interesados a cubrir la vacante (etapa denominada RECLUTAMIENTO) y luego las distintas etapas de

pre-selección, donde funcionan como “tamiz” reduciendo el número de postulantes, hasta finalizar con el “elegido” siendo este el que mas se asemeja al perfil buscado. El ciclo concluye con la incorporación de la persona al puesto.

Respecto al reclutamiento, se debe elegir la fuente que se considere mas adecuada para convocar a los “mejores”, se considera que se eligió la fuente adecuada si se logra un gran numero de postulantes coincidentes con el perfil buscado, de nada sirve contar con una gran cantidad de candidatos que en nada se asemejan a lo esperado.

... las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores. Para serlo, estos últimos deben conocer y cumplir con todos los pasos. Los mayores errores se producen cuando:

- *No se releva adecuadamente el perfil.*
- *No se analiza la trayectoria previa del postulante;*
- *No se realizan entrevistas profundas;*
- *No se prueban técnicas adecuadas (no necesariamente es un examen como los de la universidad, pero sí una evaluación de los conocimientos técnicos);*
- *Se selecciona en una sola instancia. Los métodos más seguros son iterativos, es decir, los que constan de varias etapas;*
- *No se piden referencias;*
- *Se aceptan personas que no se corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso.*

El éxito requiere tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas (o, en su defecto, que soliciten apoyo), un proceso con varios pasos de selección (por lo menos tres: primera entrevista, evaluación y entrevista definitiva), y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda...

... aquellos que poseen experiencia en entrevistas, muchas veces caen en la tentación de usar su feeling - que no descarto como elemento adicional- pero para confirmar o no esa primera impresión es necesario recurrir, además, a la técnica...⁴

4 Marta Alles en su libro “Elija al Mejor”

Cabe aclarar que no hay personas buenas o malas, si no, quienes cumplen con el perfil buscado y quienes no, y el objetivo de la organización es encontrar mediante un correcto proceso de selección, las personas que más se adecuen para cada puesto. Logrando que estén a gusto con las tareas encomendadas.

4.9. ¿Qué métodos o herramientas se utilizan para el proceso de Selección?

- Selección de Solicitudes o Currículos, que se recibieron como respuesta a reclutamiento realizado.
- Verificación de antecedentes: Laborales, personales, policiales, comerciales.
- Referencias o recomendaciones.
- Estudios grafológicos.
- Pruebas de selección.
- Psicotécnicos/ Psicométricos.
- Entrevistas: estructuradas, no dirigidas, situacionales, etc.
- Entrevistas por competencias o por Incidentes críticos.
- Assessment Center.
- Método de Simulación.
- Exámenes médicos/ psicofísicos.

4.9.1 Selección de Currículos.

Antes de comenzar la lectura de los CVs se deberá tener en claro el perfil buscado en la persona para cubrir el puesto, clasificándolos en excluyentes, no excluyentes o deseables. A partir de los requisitos excluyentes se dividirán en dos “pilas”, los que cumplen y los que NO cumplen.

Con los Currículos que son considerados válidos, se realizará una lectura mas profunda, a fin de identificar toda aquella información de esa persona que nos atrae la atención, a fin de profundizar en la entrevista o etapas posteriores. Al leerlo, se analiza la historia laboral, si hay coherencia en los cambios de puestos de trabajos, si la duración en cada uno de ellos es prolongada o breve, se identifican los lapsos de tiempo donde nada se informa sobre su vida laboral o profesional, etc. se realiza una lectura “entre líneas”.

Luego de haber leído los currículos se pre-seleccionaran algunos postulantes para continuar con el proceso de selección pasando a la etapa siguiente.

4.9.2. Verificación de antecedentes

La verificación de antecedentes consiste en averiguar datos sobre el comportamiento histórico del postulante en distintos ámbitos, que varían según el puesto a ocupar, por ej. Si

se trata de un puesto de chofer, uno de los antecedentes que se averiguará es que no tenga infracciones de tránsito o multas por manejos imprudentes. Si se trata de un puesto para seguridad privada donde debe portar armas, se averiguan antecedentes penales, etc.

Por otra parte, algo que es común a la mayoría de los puestos en todas las organizaciones es la averiguación de antecedentes laborales, estos son las referencias que puedan brindar los anteriores empleadores sobre los hábitos y carácter del postulante.

Algunas organizaciones incluyen en esta etapa, un informe socio-ambiental, que aporta información sobre las características del lugar donde vive, el barrio, su relación con los vecinos, etc.

4.9.3. Referencias o Recomendaciones

Se denomina así al hecho de que el postulante se acerca a la organización como resultado de la presentación de alguna persona conocida o familiar que se encuentra vinculada a la empresa. En esta metodología, se verifican las referencias de quien lo recomienda y su vínculo con el postulante.

Por lo general los buenos empleados no se arriesgan a perjudicar el concepto que tiene el empleador sobre él, recomendando a cualquier persona, si dudan de los valores o el comportamiento que tendrá a futuro optarán por no recomendarlos.

4.9.4 Estudios Grafológicos

A partir de una muestra de escritura que debe cumplir con determinadas características, los especialistas en grafología, analizan aspectos tales como: los rasgos de escritura, la presión que ejercen sobre la hoja, tipo y dimensión de la letra, ubicación de la escritura en la hoja, etc. Detectando particularidades que describen rasgos de personalidad al igual que algunas patologías que podrían generar dificultades en el ámbito laboral.

Es importante que antes de solicitarle al postulante la escritura dialoguen unos minutos, a fin de que la persona baje su nivel de ansiedad, se sienta mas tranquilo y logra escribir con normalidad.

4.9.5. Pruebas de Selección

La prueba es una medición objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento que se utiliza para evaluar conocimientos, habilidades y capacidades de un individuo en relación con otros.

- ✚ Pruebas de habilidades cognoscitivas: son las que miden las capacidades mentales como por ejemplo la inteligencia mental o coeficiente intelectual.
- ✚ Pruebas de capacidad física: son las que miden las destrezas y resistencia física.

- ✚ Pruebas de conocimiento del puesto: mide el nivel de manejo de las herramientas y tareas que debería realizar en el puesto a cubrir..

4.9.6. Entrevistas de Selección

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, donde el entrevistador, es quien guía la charla, utilizando un cuestionario con preguntas diseñadas previamente, con la finalidad de conocer del entrevistado la información que no tiene hasta el momento o bien aclara dudas que le hayan surgido de etapas anteriores.

Existen distintos tipos de entrevistas: las estructuradas, las no dirigidas, las situacionales, para describir comportamientos. Además pueden ser individuales, donde el entrevistado es uno solo o grupales, donde hay varios entrevistados que además de dialogar con el entrevistador o moderador, interactúan entre sí.

El estilo de entrevista se define en función del tipo de información que se quiera obtener y de las características que se presupone tendrán los entrevistados. No obstante todas las entrevistas poseen los siguientes pasos:

...“Si se permite que el postulante identifique ejemplos del trabajo, de su casa, de aficciones, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de que cada candidato tenga una oportunidad equitativa para demostrar su adaptabilidad.”⁵

PASOS DE LA ENTREVISTA

- ✚ El entrevistador se presenta y hace una brevísima descripción de los motivos de esta entrevista, con la finalidad de ayudar al postulante a disminuir su tensión. Es importante que el postulante se sienta cómodo a fin de que actúe con naturalidad y se muestre tal cual es, esto permitirá al analista conocer su personalidad.
- ✚ Se realizan las preguntas preestablecidas, escuchando con atención y repreguntando si algo no se entendió o no se explicó con claridad.
- ✚ El entrevistador debe tomar apunte de todo lo explicado por el entrevistado, sin dar una apariencia de no estar escuchando al entrevistado.
- ✚ Una vez realizadas todas las preguntas, es importante darle la oportunidad al postulante de que realice preguntas si las considera necesarias.

⁵ PENNY HACKETT, *The selection interview, Institute of Personnel and Development, Londres 1995.*

- ✚ Luego, finaliza la entrevista, informándole al postulante como continuará el proceso de selección y cuales serán los canales establecidos para comunicarle si continua en el proceso o si queda excluido.

Después de la entrevista, es importante que el selector, realice un informe de cada postulante y comience a describir los perfiles de cada uno de ellos, que se enriquecerán con las etapas siguientes de selección.

4.9.7. Selección por Competencias

Para utilizar el método de selección por competencias el primer punto a desarrollar es el de DESCRIBIR LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS, para luego mediante el proceso de selección ir comparando la información que se va obteniendo del postulante respecto de la descripción realizada.

La descripción por competencias se realiza de la siguiente manera:

2. se identifican las personas que se han destacado por sobre sus compañeros por su buen desempeño, por la manera con que realizan su trabajo y resuelven los inconvenientes que se presentan a diario.
3. Una vez identificadas, se analiza que rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades poseen, focalizando los esfuerzos en definir cuales hay sido la causa del alto desempeño.
4. Por otra parte se identifican hechos o incidentes críticos donde se hayan producido inconvenientes o problemas importantes en el trabajo, y luego se analiza a fin de identificar los motivos que generaron el problema y las características de las personas que intervinieron en los hechos.

Para desarrollar los pasos antes mencionados se utiliza: observación, cuestionarios con preguntas tendientes a detectar las competencias, pruebas psicotécnicas y entrevistas personalizadas.

Posteriormente, un equipo de especialistas en RR.HH con la información recabada, realizara una descripción de las competencias que debe poseer la persona para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en ese puesto de trabajo, incluyendo las competencias que le permiten lograr un alto rendimiento e infamando los rasgos que deberían estar ausentes porque su presencia afecta al desarrollo laboral. Además se incluyen las competencias que son de carácter organizacional, son las que reflejan la cultura y los valores de la organización.

Así queda realizada la descripción por competencias que será utilizada para la selección.

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para la selección por competencias se utilizan las siguientes herramientas:

- ✚ Test Psicológicos
- ✚ Psicométricos: Ej. 16PF
- ✚ Test proyectivos: Ej. HTP, Dibujar un Hombre bajo la lluvia, WARTEG, etc.
- ✚ Entrevistas, realizadas fundamentalmente por el método de incidentes críticos. Esta técnica utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve. Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado. Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, explora sobre lo que realmente hace, focalizándose en detectar lo que asegura el éxito del puesto.

4.9.8. Assessment Center.

Esta técnica consiste en reunir a los postulantes en un lugar asignado para la actividad, se realizan diversas dinámicas de simulación, de resolución de problemas o situaciones que podrán ocurrir en su futuro trabajo y los participantes enfrentarán el desafío de resolver las consignas, interactuando entre sí, utilizando los recursos disponibles. De este modo aplicaran sus capacidades para crear soluciones a los desafíos planteados, mostrando a partir de sus conductas y expresiones orales, la presencia o ausencia de las competencias buscadas. Se utiliza fundamentalmente para: el desarrollo de carrera, es decir generar un ascenso en la escala jerárquica, identificar necesidades de capacitación en los evaluados o bien para elegir a quien incorporara la organización (selección de personal).

El assessment center, debe cumplir con los siguientes aspectos:

- ✚ Contar con descripciones de perfil de puesto por competencias.
- ✚ Contar con la descripción de las competencias.
- ✚ Seleccionar los ejercicios adecuadamente en función de las competencias que se quieren detectar.
- ✚ Contar con un grupo de evaluadores capacitados en este método.
- ✚ Realizar la diagramación de la dinámica. Definir el lugar, horarios, cantidad de asistentes, espacios para realizar las actividades, soportes visuales, etc.
- ✚ Definir el modo en que registrará la información de las diferentes consignas.
- ✚ Intercambiar opiniones entre los evaluadores sobre la observación a los evaluados.
- ✚ Realizar un informe al finalizar cada ejercicio.
- ✚ Elaboración de informes de cada postulante integrando toda la información.
- ✚ Entrega de resultados a quien solicito la actividad.

4.9.9. Método de Simulación

Este método consiste en reproducir las condiciones del lugar de trabajo, imitando las variables que se presentan, los elementos de trabajo y las situaciones que puedan ocurrir en la realidad. Esta dinámica pretende que el postulante pueda aplicar sus conocimientos en la tarea asignada sin poner en riesgo la integridad de la persona ni de las maquinarias y/o equipos utilizados en la realidad. Eliminando toda posibilidad de daños materiales por errores en el evaluado.

Esta herramienta si bien puede ser utilizada para identificar las competencias en la persona observada, la aplicación fundamental es como medio de capacitación y desarrollo.

Es común escuchar que sea utilizada para capacitar a operadores aeronáuticos, debido a que un error en su proceso de aprendizaje podría costarle la vida y pérdidas materiales importantísimas.

Cualquiera de estos métodos deben ir acompañados de la Observación, a fin de complementar la información obtenida de la persona, analizando su imagen, si se trata de una persona prolija, ordenada, pulcra y por otra parte identificar lo que expresa su cuerpo, posturas, tono de voz, mirada, gestos, etc.

LENGUAJE CORPORAL

Mientras se realiza la entrevista, es importante prestar atención al lenguaje corporal del entrevistado, dado que se dice que la comunicación se compone en un 7% de lo que decimos, un 38% de cómo lo decimos y un 55% del lenguaje corporal. Pero no se debe analizar un gesto aislado, sino el todo, el lenguaje de todo el cuerpo.

Dentro del lenguaje corporal los ojos dicen mucho, está comprobado que los movimientos oculares dan indicio de lo que está pensando la persona.

El cerebro humano está dividido en dos mitades, el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho, en las personas diestras trabajan de la siguiente manera:

El derecho se ocupa de las cosas intangibles, de la conciencia espacial, los colores, la música, las imágenes, el ritmo, la imaginación, la ensoñación y los prototipos.

El izquierdo se ocupa del lenguaje, la lógica, los números, las sucesiones, el análisis, la matemática y lo que podríamos denominar pensamiento académico.

Es decir el lado izquierdo es la memoria, es apelar a recordar, por el contrario el lado derecho es el creativo, es hemisferio donde se crean imágenes y sonidos.

Al utilizar el cerebro, los ojos también se mueven. Cuando una persona diestra, se encuentra respondiendo una pregunta que se le hizo sobre algún hecho o situación de su trabajo o vida personal pasada, durante la entrevista, y mira hacia la izquierda y arriba indica que está accediendo a la memoria visual, con lo cual podemos inferir que es real lo que está

narrando, por el contrario si mira hacia arriba y a la derecha indica que está creando información visual, con lo cual significa que está inventando.

Por otra parte, durante la charla el selector debe mantener contacto visual con el entrevistado, esto muestra seriedad y transparencia, pero es importante prestar atención hacia donde fijar la mirada, la misma se puede focalizar en tres ángulos diferentes. Una es la denominada **mirada profesional**, es la mirada que se centra en el triángulo formado entre los ojos y la boca, se está indicando que la charla es informal, por eso se le llama mirada profesional.

Por otra parte está la llamada **mirada social**, esta es la que se ubica entre los ojos y el centro del pecho de la persona, da cuenta de una charla más informal.

Y por último se encuentra la **mirada íntima**, es la que no debería estar presente en una entrevista, es la mirada que se desplaza por todo el cuerpo de la otra persona “de arriba abajo” esta mirada pone incómodo al observado.

Respecto a los movimientos, se pueden considerar como regla **general** algunos aspectos a saber:

- ✚ Se encuentran charlando y la otra persona se **inclina hacia usted**, esto significa que se encuentra cómodo con su compañía o interesado en el tema que están hablando. Por el contrario si la persona **se aleja**, como tomando distancia de usted, es porque algo de lo que usted dijo lo puso incómodo.
- ✚ Los **brazos y piernas cruzadas** dan cuenta de una actitud a la defensiva, resistencias o desacuerdos en lo que están escuchando. **Descruzar los brazos o las piernas** da cuenta de que la persona bajo la barrera y comienza a abrirse.
- ✚ **Unir los dedos en forma de torre o las manos unidas detrás de la cabeza** son un gesto de superioridad.
- ✚ Las **manos sobre la boca** del que habla da cuenta de nerviosismo o que está mintiendo, es como si quisiera que esas palabras no salieran de su boca. Ahora si quien posee las manos en la boca es quien escucha, puede ser porque no quiere escuchar eso, que crea que el emisor está mintiendo o bien que esté esperando su turno para hablar.
- ✚ Si la persona que está hablando se **tironea el cuello de la camisa, se toca la oreja** o el ojo demuestra un gran nerviosismo.
- ✚ Cuando el que escucha comienza a **divagar con la mirada, mira el reloj o pelusas imaginarias**, demuestra aburrimiento o que su tiempo terminó.
- ✚ Otro aspecto a observar la voz, si en algún momento del discurso, se quiebra o se pone temblorosa, puede ser que no este seguro o convencido de lo que está expresando.

Estas son algunas expresiones del gran mundo del lenguaje del cuerpo, que como se dijo anteriormente, en muchos casos refuerza el mensaje que se está comunicando y en otros lo hace poco creíble, por lo cual es tarea del selector estar muy atento a estas.

Es importante lograr diferenciar si el gesto o la expresión corporal, responde a una forma más de comunicación que denota algún aspecto de su personalidad o del mensaje que está comunicando, o si simplemente es un movimiento propio y habitual de la persona.

4.10. ¿De que depende la complejidad del proceso de Selección?

La complejidad del proceso de selección depende fundamentalmente de los siguientes puntos:

- Importancia del puesto a cubrir. Es decir: si posee gente a cargo, si se trata de un puesto de jerarquía, o estratégico, etc.
- Complejidad del perfil buscado. Si la persona elegida debe poseer competencias muy difíciles de encontrar en el mercado laboral.
- Tiempo del que disponen para cubrir la vacante.
- Presupuesto asignado para este proceso.
- Concientización por parte del empresario o Directivos de la importancia que tiene incorporar a la persona adecuada.

Si bien no hay establecido un lineamiento en cuanto al orden de las etapas a utilizar, por lo general se realizan las menos costosas al principio porque el número de postulantes es mayor y se deja las más costosas que son más personalizadas y requiere de mayor especialización o profesionalismo por parte del evaluador, para el final del proceso donde la cantidad de candidatos mucho más reducida.

5. PROBLEMA''

El Método de Casos como herramienta de Selección de Personal para puestos de trabajo que requieren bajo nivel de formación

Considero que utilizando los casos diseñados específicamente para este fin, los especialistas en Selección, podrán detectar las competencias buscadas en un lapso corto de tiempo y de una manera sencilla, permitiendo a las empresas tercerizar este proceso profesionalizándose, y a costos accesibles.

La resolución del método de casos utilizado como herramienta de selección de personal, puede ser considerada como parte del grupo de las denominadas **Técnicas Proyectivas**, en este caso además posee la característica de ser **Verbal/Escrita, sin estímulos visuales**, es decir sin el soporte de láminas con gráficos, dibujos, colores, etc.

Se lo define como una técnica, porque está organizada, sistematizada y es coherente. Respecto al término Proyectiva, para comprender esta expresión, es importante aclarar que el concepto de proyección, se refiere al mecanismo psicológico por el cual el sujeto expresa al exterior parte de su realidad interna (sentimientos, ideas, deseos, anhelos, inseguridades, miedos, etc.) en muchos casos no reconocidas por el mismo. Por lo cual, mediante esta, se pueden identificar algunos aspectos de la persona. Para lograr que el individuo logre proyectarse sin que le resulte tan obvio, porque de esta manera se correría el riesgo de que responda aquello que cree que se está esperando de él, aportando información que no refleja la realidad, es importante que el caso finalice con consignas o preguntas creativas.

Al analizar la resolución del caso los selectores pondrán su atención en las respuestas, buscando identificar a partir de estas, los rasgos de personalidad, la forma de pensar, conductas proyectadas y de comunicar del postulante, sin interesar ni evaluar si la solución es la ideal o la mejor.

5.1. Características que deben cumplir los casos para ser utilizados como herramienta de selección.

Para ser utilizados como herramienta dentro del proceso de selección, a fin de identificar distintas competencias o rasgos de personalidad en el postulante mediante las respuestas,

deben ser de redacción simple, con lenguaje sencillo, breve y de finales abiertos. Con historias simples, pero que despierten el interés del lector.

De esta manera, cada uno complejiza la solución según sus conocimientos, dejando en evidencia la orientación (si es técnica, administrativa, comercial, etc.) además de las competencias buscadas, que será tarea del analista detectarlas.

- Deben ser breves. Que puedan resolverse en un tiempo máximo de 1 hora.
- De final abierto, a fin de exhortar la creatividad y que el analista se exprese libremente.
- Que pueda ser resuelto por cualquier persona sin necesidad de contar con una formación o experiencia determinada.
- Que describan situaciones ficticias pero que reflejen la realidad del lugar.
- Que respeten un orden cronológico en la narración.
- Que no se profundice en detalles innecesarios.
- Con lenguaje claro y sencillo.
- En las situaciones descritas, se le asignan nombres a la empresa y personajes, con el fin de facilitar la explicación de la resolución, ya que el analista podrá utilizar los nombres para expresar las soluciones según el rol que le toque asumir.
- Debe finalizar con una consigna. Generalmente se utilizan preguntas a fin de que mediante las respuestas, proyecten algunos rasgos de su personalidad.

5.2. Características del método de selección por resolución de casos.

El método de resolución de casos es: eficiente y confiable para ser utilizado en la selección de cualquier puesto de trabajo, permite al selector identificar en los postulantes en un lapso corto de tiempo y con un costo relativamente bajo las competencias buscadas.

Usualmente, los postulantes, asisten a la entrevista con una carga emocional importante, por el fuerte interés o necesidad que poseen en obtener el puesto. El saber que están siendo observados y evaluados, muchas veces los lleva a tener actitudes o comportamientos que no son habituales, mostrando una personalidad que no es la real.

Con el método de resolución de casos, los postulantes bajan el nivel de ansiedad y se sienten mas tranquilos, ya que se les entrega el caso y se les solicita que lo analicen, aplicando sus conocimientos, y percepciones de la realidad (el caso) y narrando la solución.

Es importante contar con diversidad de casos, a fin de utilizar el adecuado, teniendo en cuenta: lenguaje, conocimientos, valores y creencias de los postulantes, a fin de que puedan comprenderlo y analizarlo, razón por la cual habrá que diseñarlos exclusivamente, donde muestren realidades, situaciones y terminologías diferentes, atendiendo los factores culturales de los potenciales postulantes.

Los casos pueden ser resueltos por cualquier persona, independientemente al estrato social al que pertenezca, ya que la consigna es de fácil comprensión.

No hay una respuesta preestablecida, por lo cual el analista, deberá realizar un análisis e interpretación de las respuestas brindadas, considerando el contexto cultural, formativo y experimental que posee la persona que lo realizó.

Si bien es sencilla la administración de la consigna, el analista debe contar con una sólida formación en distintas herramientas de selección, como así también debe conocer aspectos del lenguaje corporal a fin de lograr conclusiones acertadas a partir de la integración de toda la información obtenida del postulante.

5.3. Perfiles buscados

En la actualidad, las organizaciones requieren que las personas que la integran cuenten con un conjunto de competencias que le permitirán lograr un buen desempeño.

A partir de un intenso análisis del mercado laboral, de las características de su demanda y de los perfiles de los diferentes puestos de trabajo, realizado mediante la lectura de diferentes notas publicadas en Suplemento Económico de Diario Clarín, Suplemento Empleos de Diario La Nación, y de las búsquedas realizadas mediante Internet, se identificaron las competencias que son comunes a la mayoría de los perfiles, y que tienen que ver con la cultura empresaria mundial, donde los conocimientos son considerados como un requerimiento mínimo, pero la diferencia que hace que elijan a una u otra persona, en el momento de la búsqueda, es “la personalidad”.

Es decir, que además de exigir algunas competencias técnicas, tales como: carrera de grado o postgrado, idoneidad en la función, formación técnica y experiencia en tareas similares a la del puesto a cubrir, se espera que la persona a incorporar cuente con otras competencias no visibles, a continuación se mencionan las más buscadas:

- ✚ Capacidad para RESOLVER PROBLEMAS, INCONVENIENTES o IMPREVISTOS. Esta capacidad no se adquiere en ninguna universidad ni en ningún curso, la forma de actuar de cada persona ante un problema o situación y la manera de resolverlo está determinado por sus rasgos de personalidad, valores, creencias, experiencias y conocimientos, sumados a la forma de ver la realidad. Es importante que sepan buscar soluciones aplicables a los diferentes problemas que puedan surgir en sus lugares de trabajo.
- ✚ Flexibilidad: capacidad de adaptarse a los cambios, sin presentar gran resistencia.
- ✚ Modalidad de contacto (comunicación). Dicción. Es la capacidad de lograr comunicar un mensaje, una idea u opinión, con claridad, logrando la comprensión del receptor.

- ✚ Capacidad de análisis. Es la capacidad que posee la personal de lograr mediante un proceso lógico, comprender una situación, identificando los aspectos importantes.
- ✚ Sentido Común.
- ✚ Orientación al Cliente interno/ cliente externo.
- ✚ Prolijidad.
- ✚ Capacidad de concentración.
- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Capacidad para la resolución de problemas bajo presión
- ✚ Motivable.
- ✚ Con actitud proactiva/ iniciativa.
- ✚ Alta adaptabilidad – flexibilidad
- ✚ Capacidad de Trabajo en equipo.

Y si se trata de un puesto de trabajo de jerarquía:

- ✚ Liderazgo
 - ✚ Creatividad
 - ✚ Empowerment.
- Capacidad de delegar la toma de decisiones a otras personas.
- ✚ Inteligencia Emocional.

En esta última competencia, vale la pena realizar un paréntesis, para profundizar un poquito este tema.

Durante años, los especialistas de la psicología dedicaron tiempo y esfuerzos a crear herramientas que permitieran medir la inteligencia, limitándose a la inteligencia lógica-matemática, es ahí la razón de diseñar diferentes test que tendían a cuantificar la inteligencia, uno de ellos es el que permite medir el coeficiente intelectual, considerando que si este era alto, la persona tenía el éxito garantizado. La realidad es que si el individuo posee un coeficiente intelectual alto, logrará un buen rendimiento en la formación académica, escolarizada, pero nada garantiza el éxito en su vida.

Howard Gardner, en su libro inteligencias múltiples, menciona que las personas poseemos siete tipos de inteligencias y que el grado con que se encuentren presentes en nuestra persona y como se interrelacionen y combinen determinará nuestra forma de desenvolvernos en lo cotidiano, marcado nuestra personalidad. Las inteligencias a las que hace referencia son:

- ✚ Inteligencia Musical.
- ✚ Inteligencia cinética-corporal.
- ✚ Inteligencia lógico-matemática.

- ✚ Inteligencia lingüística.
- ✚ Inteligencia espacial.
- ✚ Inteligencia interpersonal.
- ✚ Inteligencia intrapersonal.

El concepto de **Inteligencia Emocional**, que complementa al anterior, fue desarrollado por Daniel Goleman en su libro “La Inteligencia emocional” y “La inteligencia Emocional en la Empresa”. Aquí la define, como la capacidad que posee la persona de lograr un profundo conocimiento de si mismo, siendo realista de sus habilidades y limitaciones, aceptándose tal cual es, con una fuerte capacidad de lograr control de sus emociones, siendo tolerante con su vida y aceptando a los demás, viviendo en armonía. Dirigiendo sus acciones a los objetivos autoestablecidos. Con una actitud positiva y logrando influir positivamente en los demás

Además la persona que posee inteligencia emocional, es capaz de tomar decisiones constantemente, sin arrepentirse de ellas, enfrentando los resultados, rehaciendo lo que no le gusta y modificando para estar mejor.

Si bien hay personas que naturalmente poseen algunas o la mayoría de estas cualidades, fundamentalmente es una cuestión de actitud. Con esfuerzo se puede lograr un aprendizaje personal, cambiando la visión de las cosas, pasando a tomar control de las emociones, limitando o reduciendo las negativas y logrando el equilibrio.

En contextos de crisis, donde los empleados generalmente deben trabajar bajo presión, con grandes exigencias tanto del empleador como de los clientes y en muchos casos soportando mal humor, desgano o desmotivación de su entorno, esta competencia toma gran importancia, dado que le permitirá a quien la posea, realizar su trabajo de manera exitosa y en muchos casos influyendo sobre los demás de manera positiva, contribuyendo a generar un mejor clima laboral.

Según nota publicada en el periódico LA NACION, el día 17 de mayo de 2009, algunos especialistas expresan lo siguiente:

“en épocas de crisis, mas que nunca, los entrevistadores se convierten en detectives de la personalidad. La primera pista la da el Currículo, brinda información básica que el selector profundizará en la entrevista para descubrir tipos de pensamiento, estilo comunicacional verbal y no verbal, empuje, potencial, influencia y percepción de la autoridad, de los pares y de los subordinados” dice Alicia Serrano, directora de F&C Consultores y Asociados.

Según Amalia Vanoli, presidenta de Tiempo Real Consultores, ser flexibles para actuar en un mercado con cambios inesperados, ser creativo y esforzado, con capacidad para trabajar en equipo, resolver problemas y tener un espíritu positivo que permita hacer más con menos son cualidades fundamentales en estos momentos.

Para Alejandro Ferrazzuolo, gerente de Select Executives, es clave demostrar gran capacidad de trabajo y habilidad para manejar varios temas simultáneamente. Según Serrano, el quid es la templanza. Es la capacidad de evaluar las situaciones sin los temores o preconceptos que el contexto crítico nos impone. Esto no significa ignorar la situación, sino ubicarla.

5.4. Análisis FODA de este método

FORTALEZAS

- ✚ Permite ver la expresión Oral y Escrita.
- ✚ Dado que se le asigna un tiempo determinado para la resolución del mismo, se analiza el grado de responsabilidad para cumplir con la tarea asignada y su administración del tiempo.
- ✚ La resolución, en la medida de que haya sido realizado cumpliendo las pautas para ser utilizada como muestra de escritura, podrá utilizarse para realizarle un análisis grafológico. Para que sea considerada muestra grafológica, debe estar escrita con bolígrafo, en hoja blanca, convenientemente tamaño A4, sin renglones, y con escritura en letra cursiva.
- ✚ Demanda poco tiempo por parte de la persona que realiza la selección.
- ✚ Se les puede asignar la consigna de resolución del caso, a varios postulantes a la vez en forma simultánea, aunque la dinámica sea en forma individual. Esto permite al analista reducir los tiempos de selección, dado que en un par de horas obtendrá las resoluciones de varias personas para luego analizar las respuestas y detectar la presencia o ausencia de las competencias buscadas
- ✚ De fácil comprensión para el quien realiza la consigna.
- ✚ Permite identificar competencias no visibles, o rasgos de la personalidad de forma rápida y a un costo reducido.
- ✚ Es común que los postulantes se sientan molestos, con las pruebas psicológicas o los psicotécnicos, porque creen que se averigua mucho sobre su historia de vida personal y que no tiene nada que ver con su capacidad para el trabajo, aunque en

realidad no es así, dado que este tipo de herramientas arroja información sobre patologías que podrían afectar el desempeño en el puesto también permite identificar competencias. Mediante el método de casos, se pueden detectar los rasgos de personalidad, sin tener estas resistencias.

- ✚ El postulante, al enfrentarse a un caso para resolverlo, responderá en forma honesta según su parecer, con lo cual se lo puede conocer tal cual es. Este método anula toda posibilidad de que terceros capaciten o aconsejen previamente, en cuales son las respuestas esperadas por el selector, dado que no se conoce el caso que se les asignará y porque además no tienen una única solución pre-establecida o esperada. Mediante este método, se obtienen respuestas que surgen de la mas profundo de la persona.

DEBILIDADES

- ✚ Se necesita un lugar adecuado para su realización.
- ✚ Puede generar resistencias en los postulantes, por ser una actividad desconocida.
- ✚ Si la redacción no es clara o se utiliza terminología inadecuada, puede generar errores de interpretación, impidiendo llegar a conclusiones válidas.
- ✚ Menos confiable que las pruebas psicotécnicas.
- ✚ Si bien, se trata de una dinámica sencilla, para realizar el análisis de las respuestas o resoluciones, es necesario que el analista cuente con una formación sólida en el manejo de RR.HH.

OPORTUNIDADES

- ✚ En general las organizaciones buscan un perfil exigente en cuanto a las competencias que debe poseer, pero no están dispuestos a destinar un presupuesto importante para la selección, limitando a quien realiza la selección en la cantidad de herramientas que pueda utilizar.
- ✚ Escasez de tiempo para realizar el proceso de selección. Muchas veces en las organizaciones, por no realizar una adecuada planificación de su gente, se generan vacantes imprevistas que deben ser cubiertas en forma muy rápida, para no afectar la productividad de la organización.
- ✚ En la actualidad, es muy común que se difunda bibliografía y cursos tendientes a orientar a las personas que buscan empleo, indicándoles cuales se consideran que son las respuestas esperadas por parte del selector, lo que conlleva a que esas personas en situaciones de entrevistas, test o pruebas, terminen respondiendo lo

que creen que debían responder según sabios consejos de expertos, brindando información que no refleja la realidad de la persona. Esto ha afectado la confiabilidad en las entrevistas, obligando a los especialistas a incorporar otras herramientas de selección para validar la información obtenida.

AMENAZAS

- ✚ Que las personas que llevan adelante el proceso de selección, lo sobrevaloren, desestimando otros métodos.
- ✚ Que algunos profesionales que trabajan en esta actividad, por ej. Psicólogos, cuestionen la validez del método.
- ✚ Que la utilicen personas que carecen de una formación integral en el factor humano, aplicándola de manera incorrecta.

5.5. Modo de Aplicación de esta Herramienta

Puede ser aplicada en forma individual o grupal, para ambos casos es necesario contar con un lugar físico que posea una mesa redonda, con espacio para cuatro o cinco personas.

Al momento de asignarles a los Postulantes la tarea de resolver un caso, es importante explicarles la finalidad de esta actividad, ya que quizá en muchos casos nunca antes hayan realizado esta tarea.

5.5.1. METODOLOGIA PARA APLICAR EN FORMA INDIVIDUAL

Se convoca a los postulantes pre-seleccionados a distintos horarios en el lugar definido.

Al recibirlo, se le entrega el caso, hoja en blanco y lapicera, explicándole la metodología y la finalidad de la actividad, se les aclara que deben escribir sus respuestas y que una vez finalizado el tiempo deberán entregarlas.

Una vez recibidas las respuestas, se le informa como continuara el proceso de selección y se les agradece el tiempo dispensado y el interés en formar parte de la empresa selectora.

5.5.2. METODOLOGIA PARA APLICAR EN FORMA GRUPAL

Se cita a los pre-seleccionados al mismo horario, con la finalidad de realizar una “entrevista grupal”. La entrevista, variará según las características del puesto a cubrir, si se trata del área comercial, el entrevistador les hará preguntas abiertas a fin de conocer, opiniones, sentimientos, ideas, etc. de los asistentes y de ser para un puesto más administrativo, se

limitará a solicitar una presentación personal a cada uno, expresando los motivos de por qué quieren formar parte de esta empresa y por qué quieren obtener este empleo. Posteriormente, se les entrega una hoja en blanco, lapicera y el caso a analizar, se les informa el tiempo asignado para la realización del mismo.

La resolución del caso, puede tener dos modalidades a saber:

OPCION 1:

Resuelven el caso en forma individual. Una vez finalizado el tiempo asignado entregan la hoja al moderador, se les informa como continuará el proceso de selección, tiempos y forma de comunicarles la resolución, y se los despide agradeciendo el tiempo dispensado.

OPCION 2:

Se conforma un grupo de no mas de 4 personas, puede establecerlos el moderador, convocándolos a la hora definida en función del grupo que les toque, o bien se puede citar a todos los postulantes y agruparlos en ese momento, ya sea con algún mecanismo establecido por el moderador o dejando que se agrupen libremente. Se ubican alrededor de una mesa, se les entrega el caso, hojas en blanco y se les informa el tiempo establecido para su resolución.

Tendrán un tiempo para leerlo, luego analizarlo, luego debatir propuestas, elegir a un vocero que será quien expondrá las propuestas, justificándolas.

El moderador (selector) analizará el desarrollo de la actividad con mucha atención identificando quienes tienen potencialidad de liderazgo, quienes poseen mayor capacidad de seducción hacia los compañeros, quienes son conflictivos o les resulta difícil trabajar en grupo. Quienes son honestos y transparentes a la hora de comunicar sus ideas y quienes solo persiguen protagonismo y beneficios personales.

6. TRABAJO DE CAMPO – REALIDAD LOCAL

6.1. ¿Como actúan los propietarios de empresas medianas y pequeñas productivas y de servicios de la ciudad de Gualeguaychú?

Para conocer el comportamiento en lo que se refiere a la administración de los recursos humanos en las empresas que poseen más de 30 empleados, se diseñó un cuestionario que se les entregó a los respectivos encargados de personal, a fin de que respondieran en forma escrita, con total sinceridad y con el compromiso de que la información solo se utilizaría con fines educativos.

Las empresas encuestadas fueron elegidas al azar, la única condición que debían cumplir es que fueran de capitales nacionales, ya que cuando se trata de multinacionales generalmente poseen políticas internas estandarizadas para ser aplicadas a nivel mundial, traspasando las fronteras y con esto las culturas de cada país.

El cuestionario utilizado se adjunta en el anexo.

Las empresas que integraron la muestra son:

➤ INDUSTRIAS:

- Metalúrgica Hermann SRL. Fabricación de acoplados, remolques y semi-remolque. Empresa familiar de segunda generación. Instalada en el Parque Industrial de Gualeguaychú.
- RPB SA. Elaboración de jugos, vinos, lácteos, gaseosas, con una gran amplitud de marcas. Empresa familiar de tercera generación. Instalada en El Parque Industrial de Gualeguaychú.
- Imperial Cord SRL: elaboración de cubiertas y cámara para bicicletas. Empresa familiar de segunda generación. Ubicada en el Parque Industrial de Gualeguaychú.
- Futura Hnos. SRL Industria Metalúrgica, dedicada a la fabricación de bridas para gas y petróleo, trabajan en hierro forjado. Radicada en el Parque Industrial de Gualeguaychú.
- Dicopack SRL: dedicada al envasado de polvos, realizando trabajos principalmente para Unilever de Argentina y Monsanto. Localizada en Parque Industrial Gualeguaychú.
- Laboratorios PYAM. Laboratorio Farmacéutico y domisanitario. Emplazada en el Parque Industrial Gualeguaychú.

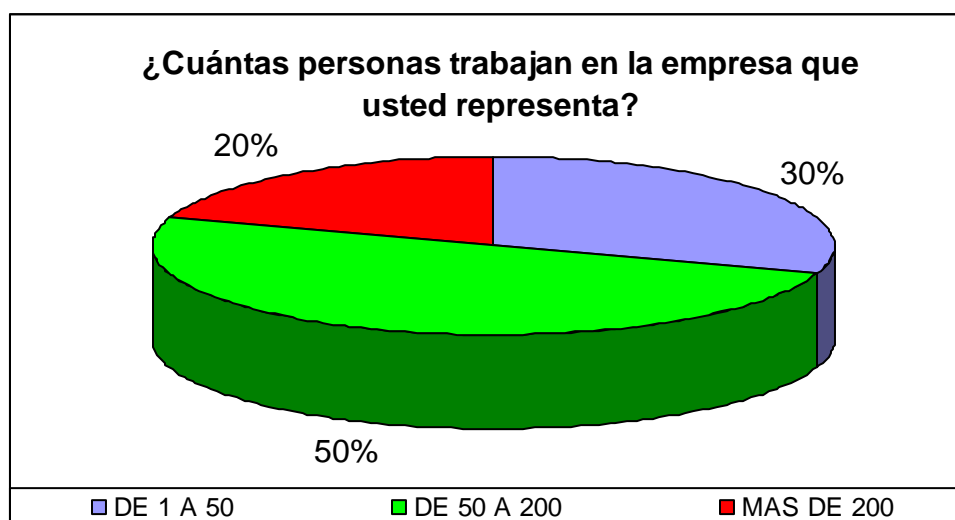
➤ **PRESTADORAS DE SERVICIOS**

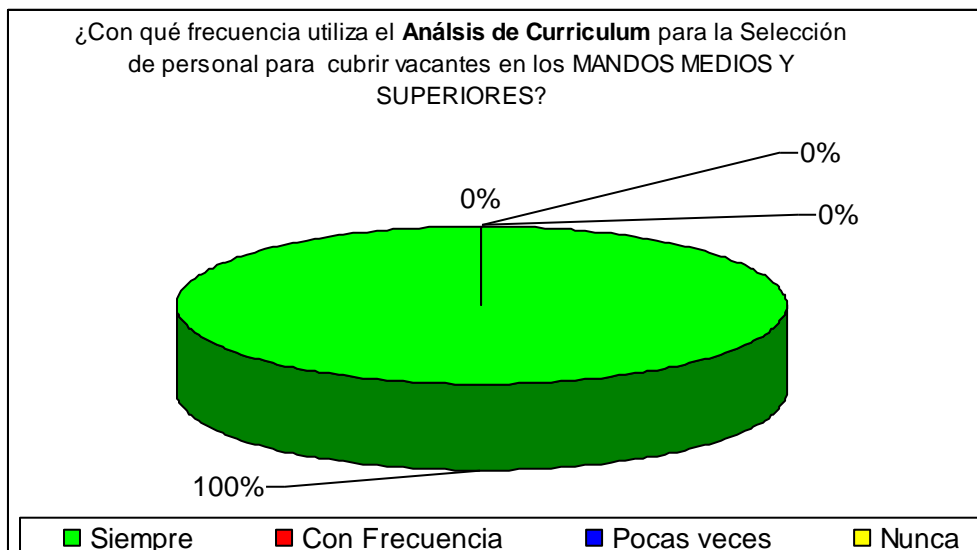
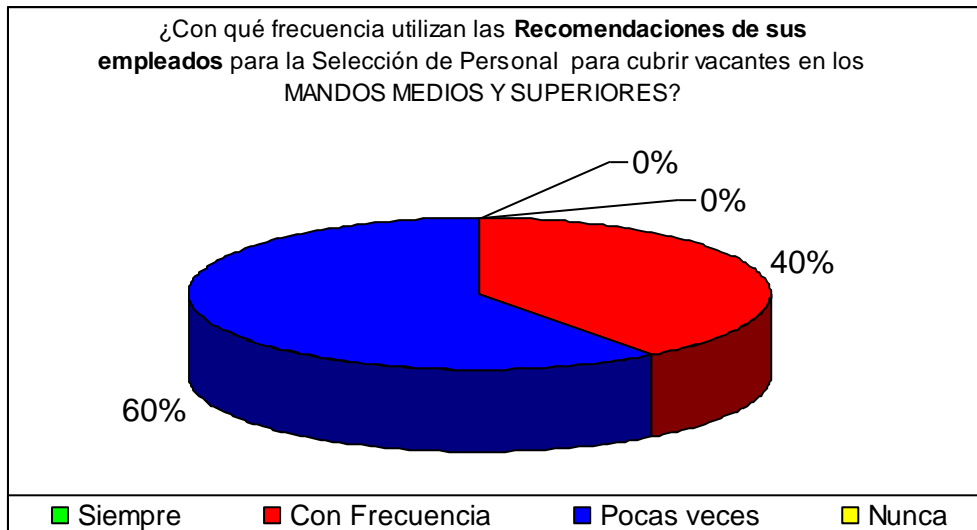
- Hotel Aguay Empresa familiar, prestadora de servicios mediante su Hotel 4 estrellas ubicado en la ciudad de Gualaguaychú y su hotel rural ubicado en la ciudad de Larroque.
- Cooperativa Eléctrica de Gualaguaychú. Bajo la organización de Cooperativa, presta el servicio de Energía Eléctrica en la ciudad de Gualaguaychú y zonas rurales aledañas.
- Farmacias Bancarias, Se trata de una Mutual que cuenta con dos locales ubicados en zona muy céntrica de la ciudad, con un número importante de empleados.

➤ **INDUSTRIAS Y PRESTADORAS DE SERVICIOS**

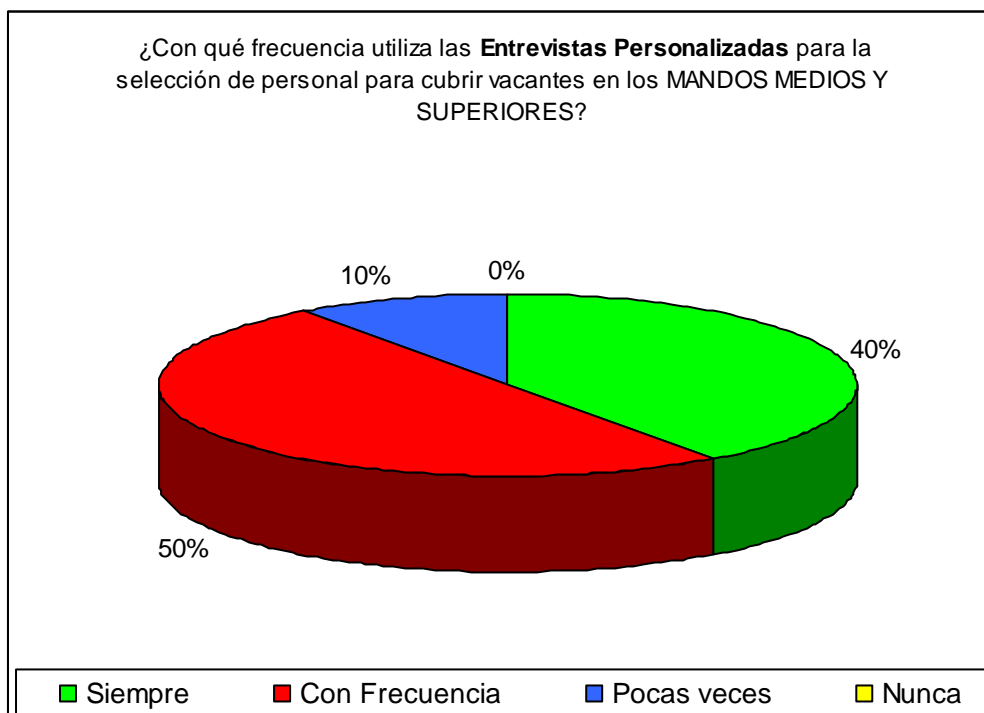
- Bahillo y Cía SRL. Elaboración de tortas, postres y helados. Empresa familiar de segunda generación. Actualmente cuenta con locales propios en Gchú, C. del Uruguay, Colón y Paraná, ampliando su comercialización con locales de terceros en Larroque y Concordia.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON LOS SIGUIENTES

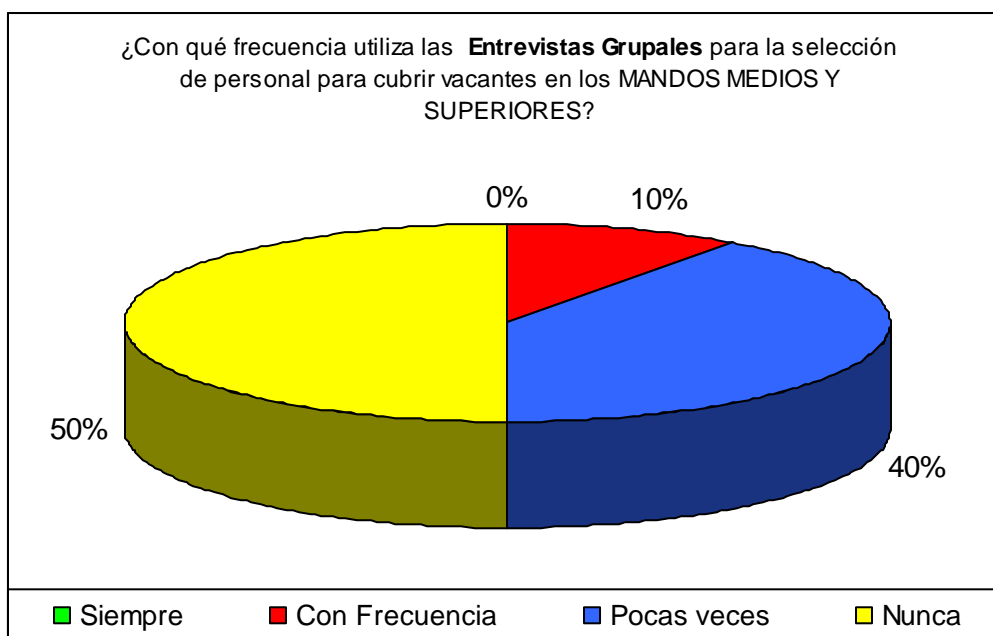




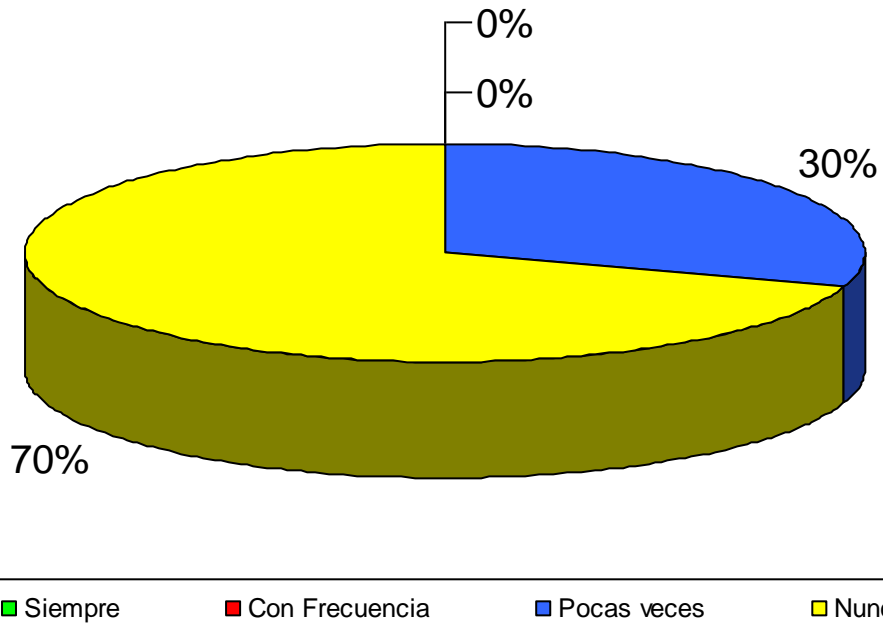
El análisis de Currículos, es realizado por todas las empresas, pero ocurre que muchas veces el postulante al realizarlo, tiende a mostrar o informar aquellos conocimientos o trabajos que cree lo posicionan en un lugar ventajoso respecto de los demás postulantes, pero suele ocurrir que mucha de esta información no le resulta de interés a la empresa. Para evitar pérdidas de tiempo para el selector, al analizarlos leyendo datos poco atractivos para la organización y por otra parte encontrarse con falta de información en temas que consideran necesarios conocer, las empresas suelen diseñar un formulario, denominado solicitud donde se pide toda la información que consideran útil y valiosa.



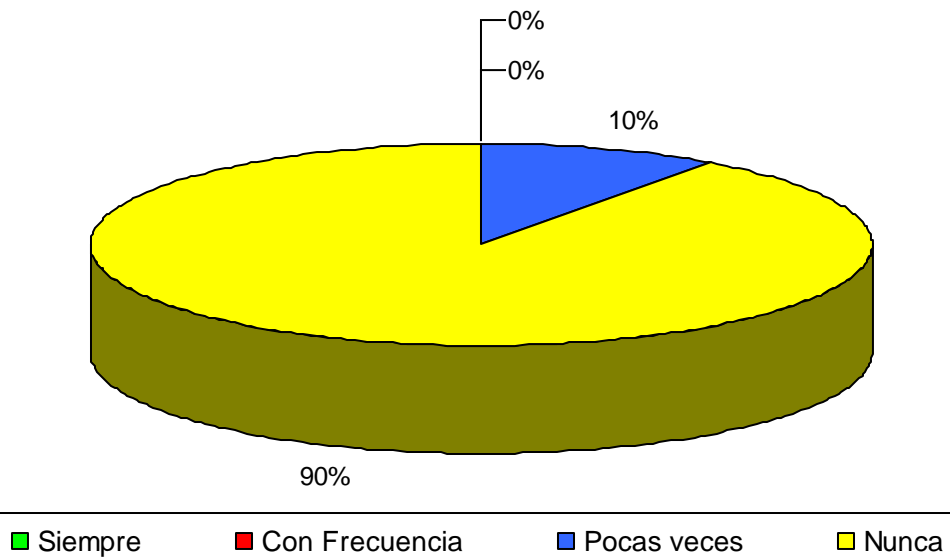
Los entrevistados expresaron que si bien consideran que las entrevistas personalizadas arrojan información decisoria en el proceso de selección, reconocen la falta de formación para realizarlas más productivas, es decir en igual o menor tiempo obtener mas información confiable de los candidatos.

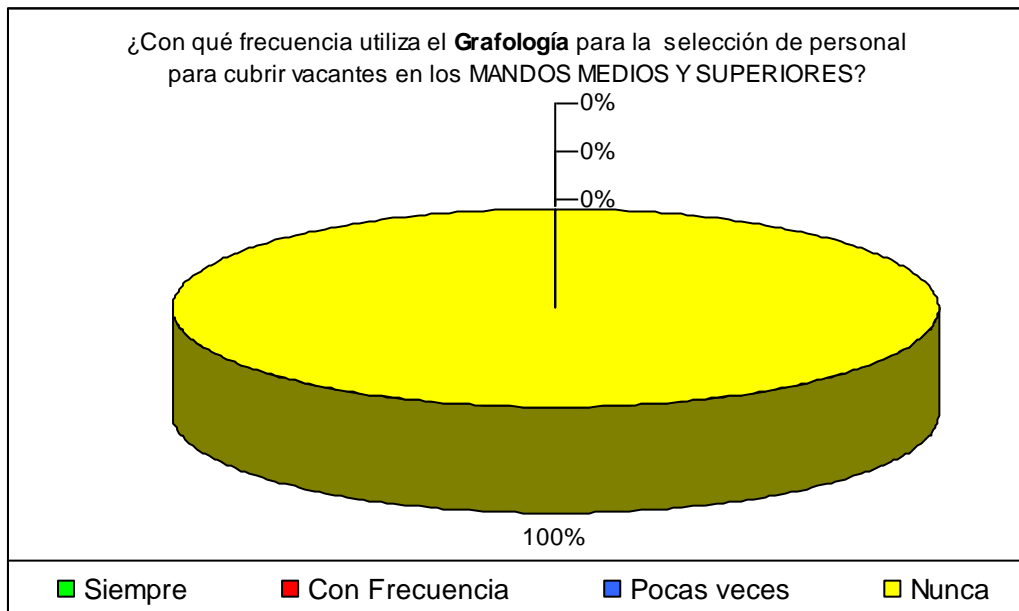
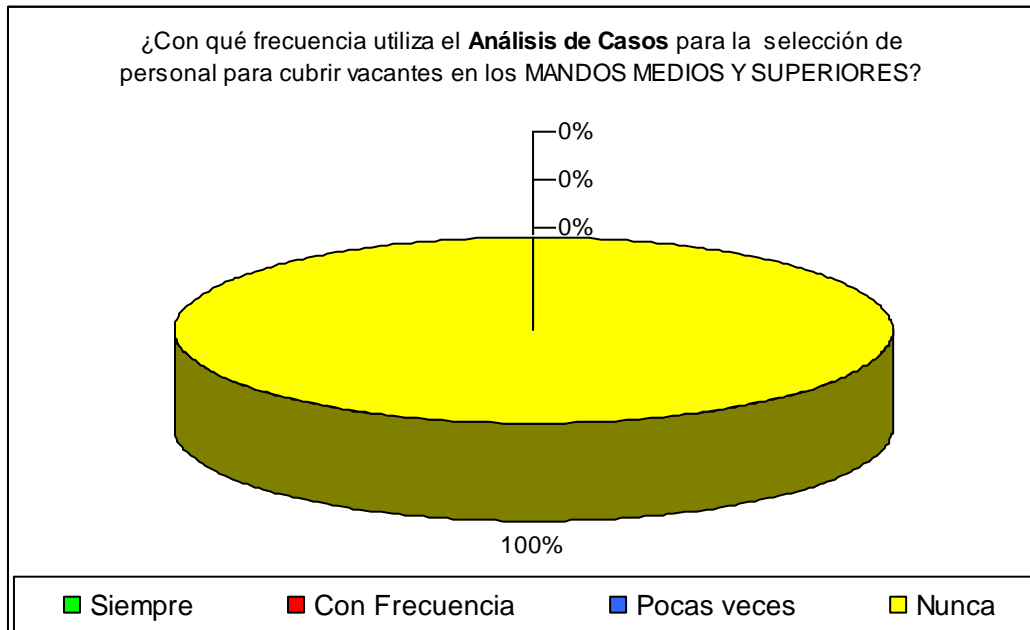


6. ¿Con qué frecuencia utiliza la **Pruebas Psicotecnicas** para la selección de personal para cubrir vacantes en los MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES?



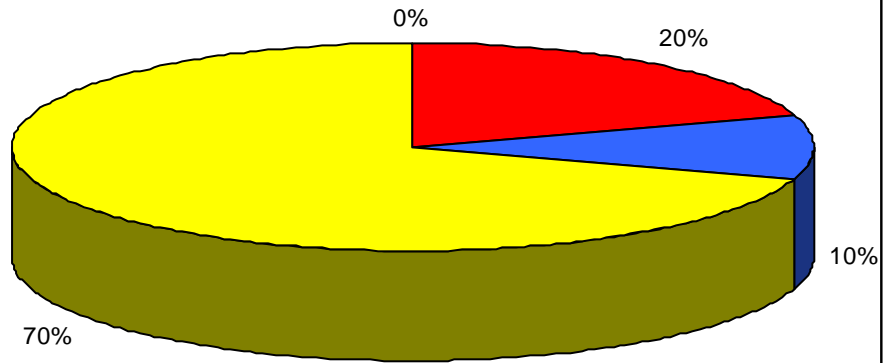
¿Con qué frecuencia utiliza el **Juego de Roles** para la selección de personal para cubrir vacantes en los MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES?





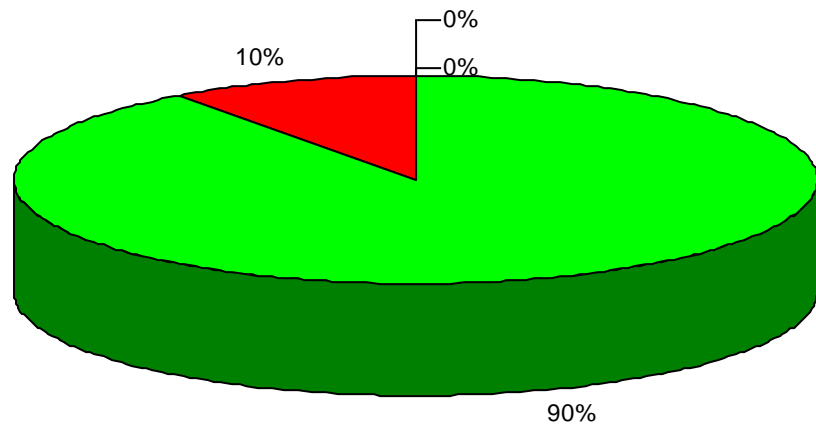
En lo que se refiere a el método de casos y grafología, nunca lo aplicaron y desconocen la metodología y sus resultados.

¿Con qué frecuencia utiliza la **Prueba de Conocimientos del Puesto** para la selección de personal para cubrir vacantes en los MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES?

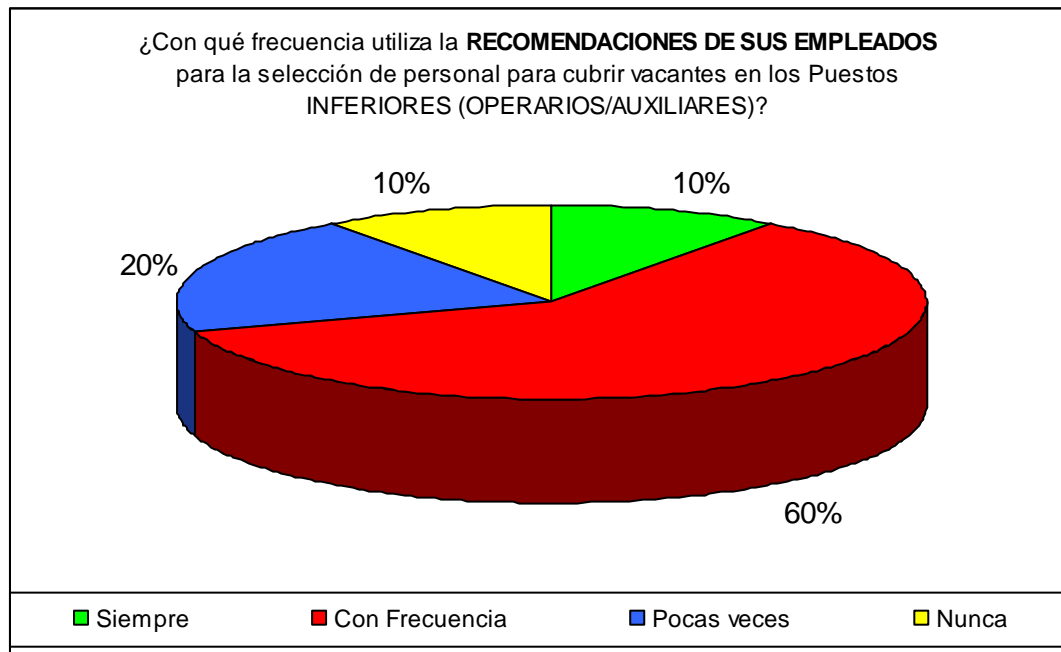


■ Siempre ■ Con Frecuencia ■ Pocas veces ■ Nunca

¿Con qué frecuencia utiliza la **Verificación de Antecedentes** para la selección de personal para cubrir vacantes en los MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES?



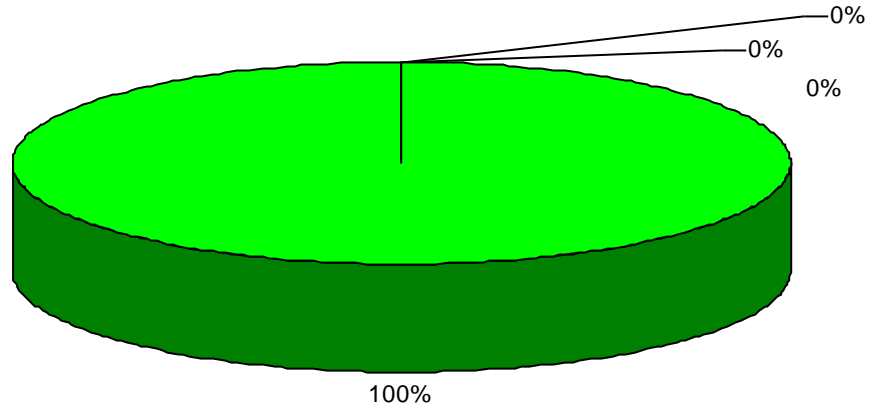
■ Siempre ■ Con Frecuencia ■ Pocas veces ■ Nunca



En los puestos de operarios/ auxiliares la recomendación de los empleados tiene mucho que ver con la política de la empresa, algunas poseen como política no incorporar familiares de los empleados, argumentando que es la manera de evitar que trasladen problemas familiares a la organización y por otra parte garantizar que los controles cruzados entre las distintas funciones son confiables dado que no hay parentesco entre las personas que lo realizan. Generalmente son pautas establecidas por los propietarios y no se cuestionan.

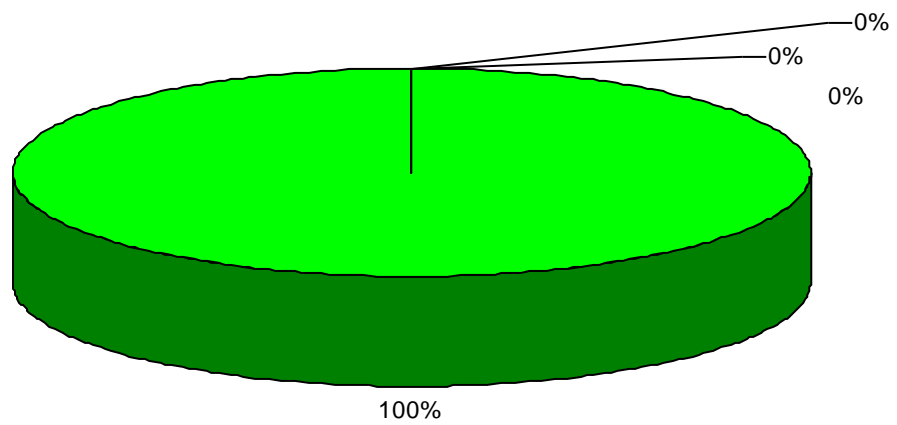
No obstante, el 80% de las empresas encuestadas suelen utilizar esta modalidad como fuente de selección de personal dado los buenos resultados obtenidos hasta el momento.

¿Con qué frecuencia utiliza el **ANALISIS DE CURRICULOS/SOLICITUDES** para la selección de personal para cubrir vacantes en los Puestos INFERIORES (OPERARIOS/AUXILIARES)?



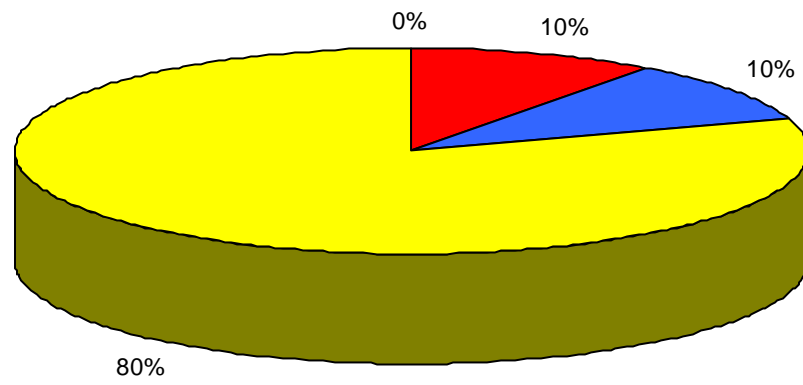
■ Siempre ■ Con Frecuencia ■ Pocas veces ■ Nunca

¿Con qué frecuencia utiliza la **ENTREVISTA PERSONALIZADA** para la selección de personal para cubrir vacantes en los Puestos INFERIORES (OPERARIOS/AUXILIARES)?



■ Siempre ■ Con Frecuencia ■ Pocas veces ■ Nunca

¿Con qué frecuencia utiliza las **ENTREVISTAS GRUPALES** como método de selección de personal para cubrir vacantes en los puestos INFERIORES (OPERARIOS/AUXILIARES)?

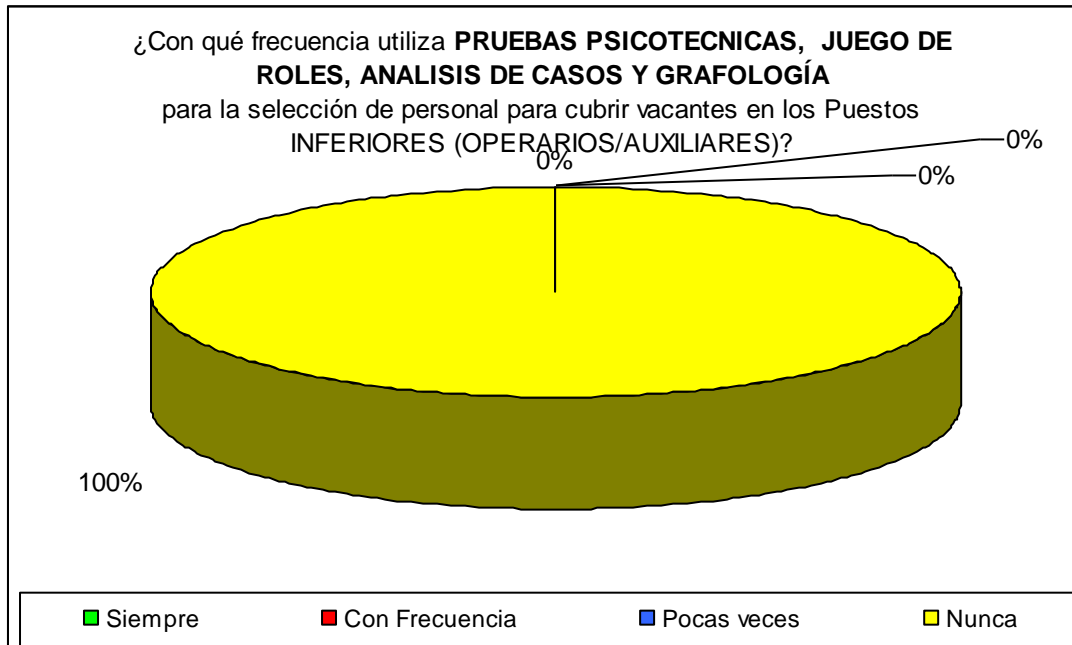


■ Siempre

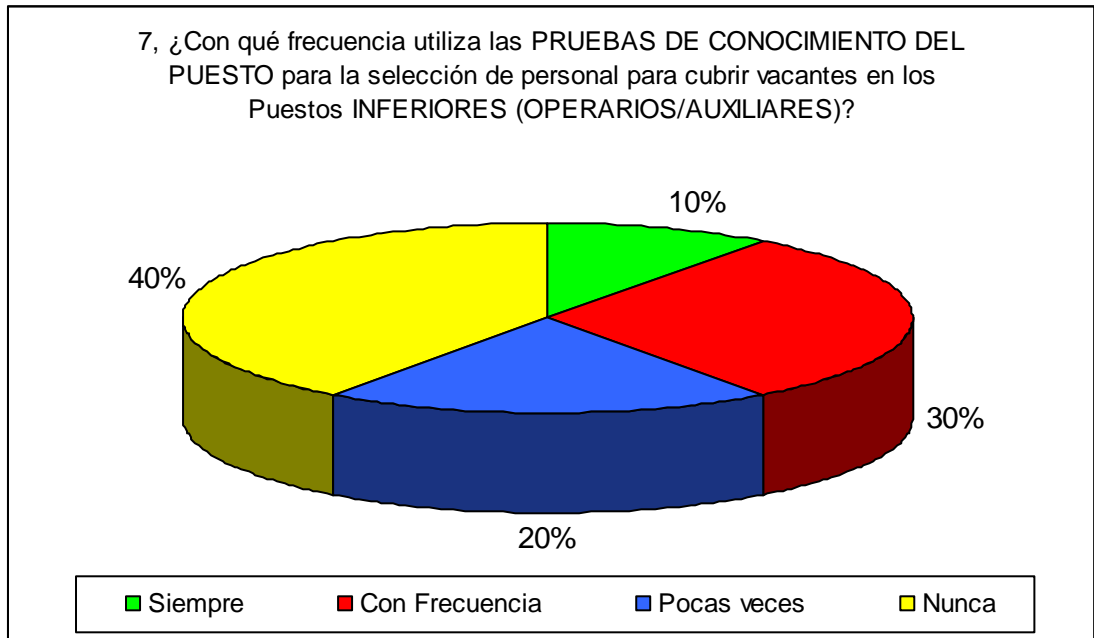
■ Con Frecuencia

■ Pocas veces

■ Nunca

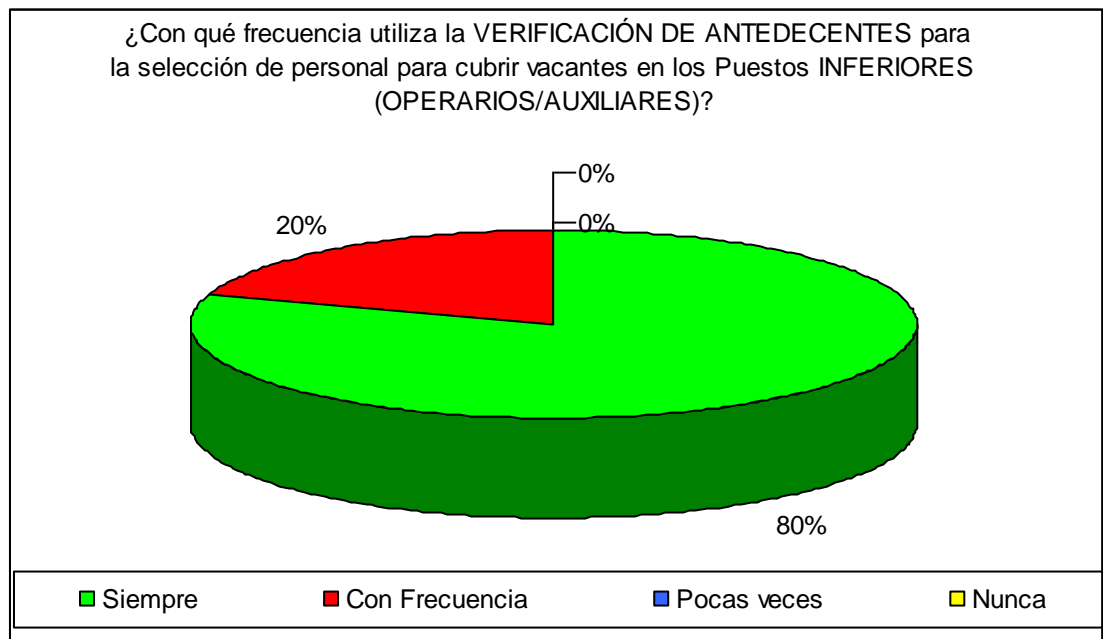


Las empresas encuestadas expresaron que no utilizan estas herramientas por falta de conocimientos y dominio de las mismas, aunque consideran que sería útil contar con al menos alguna de ella para reducir el margen de error al elegir a un postulante.



En los puestos de operarios o auxiliares, como se trata de puestos donde generalmente se les pide experiencia en puestos similares y/o conocimientos técnicos, es de gran importancia corroborar esto realizando pruebas de conocimientos, pero surge la dificultad de realizar las pruebas por los riesgos a los que se expone la empresa al solicitarles que realicen una tarea sin ser aun, empleado de la misma. Riesgos desde lo legal, lo impositivo, etc.

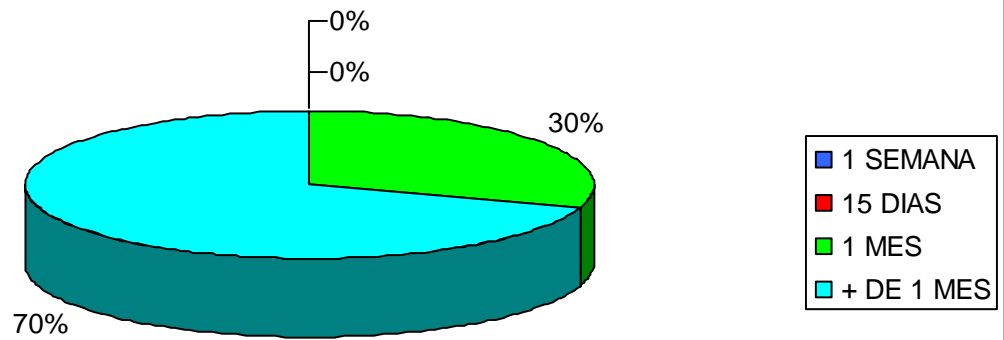
Por lo cual, en muchos casos se evita realizar pruebas y esta etapa se cubre con el período a prueba que generalmente es un contrato de 3 meses donde evalúan el desempeño en el puesto de nuevo empleado y en caso de ser el esperado se lo incorpora a planta permanente o como empleado efectivo.



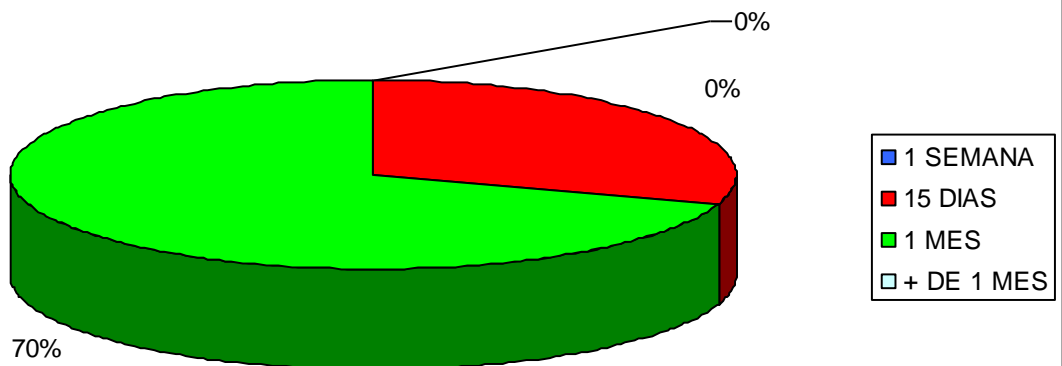
Si bien, podemos decir que todas las empresas encuestadas utilizan la verificación de antecedentes con gran frecuencia, estos antecedentes generalmente se limitan a los antecedentes laborales, y expresan que en muchos casos los empleadores anteriores aunque hayan tenido una situación desagradable con el ex empleado o que haya tenido un mal desempeño, por temor a que la persona se entere y le reclame daños y perjuicios, no quieren arriesgarse a dar informes negativos, mintiendo al momento de dar las referencias.

Por este motivo es aconsejable, solicitarlos en forma verbal, de este modo si bien no queda ningún informe escrito que serviría como informe, quien esta brindando la información no siente tanta presión ni temor por dar un informe negativo.

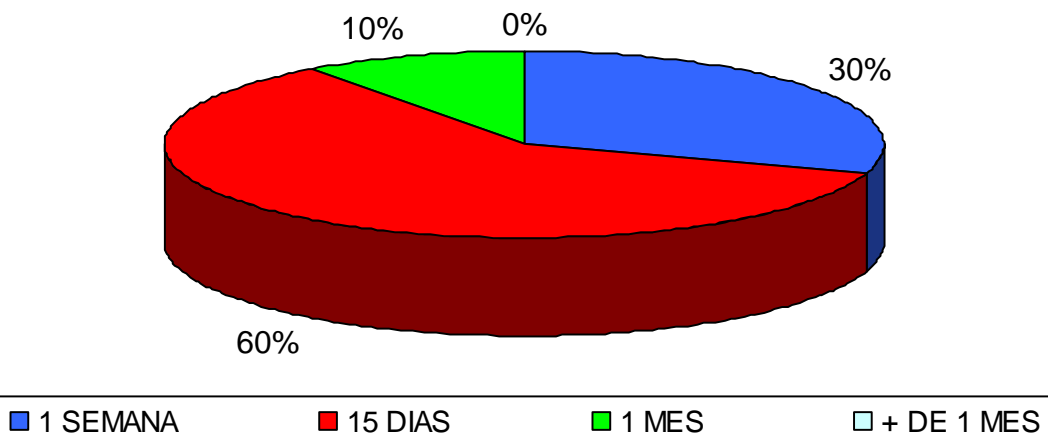
¿Cuánto tiempo destinan a la búsqueda del postulante para cubrir un puesto de trabajo de MANDOS SUPERIORES?



¿Cuánto tiempo destinan a la búsqueda del postulante para cubrir un puesto de trabajo de MANDOS MEDIOS?

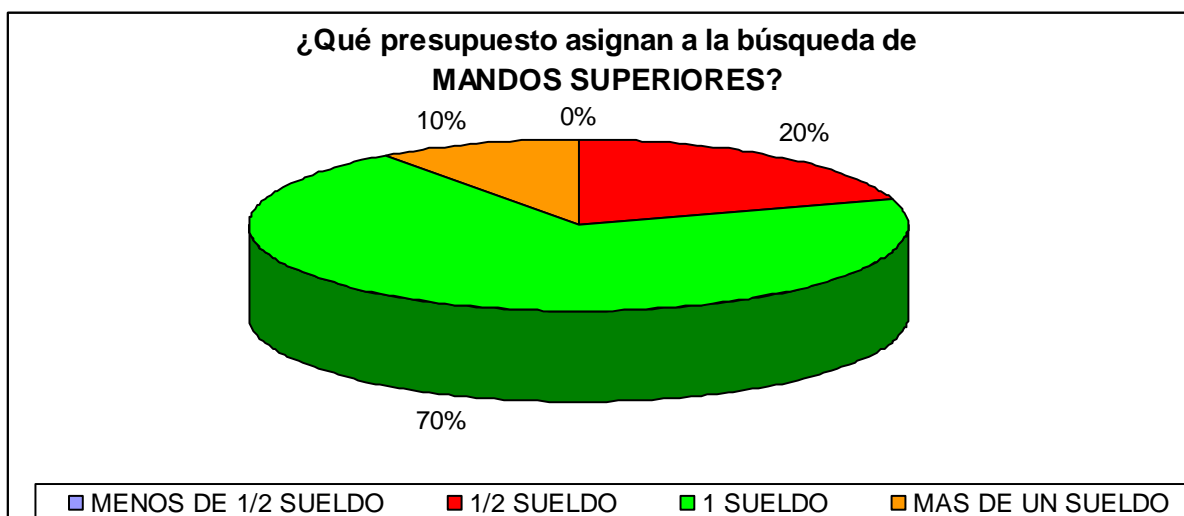


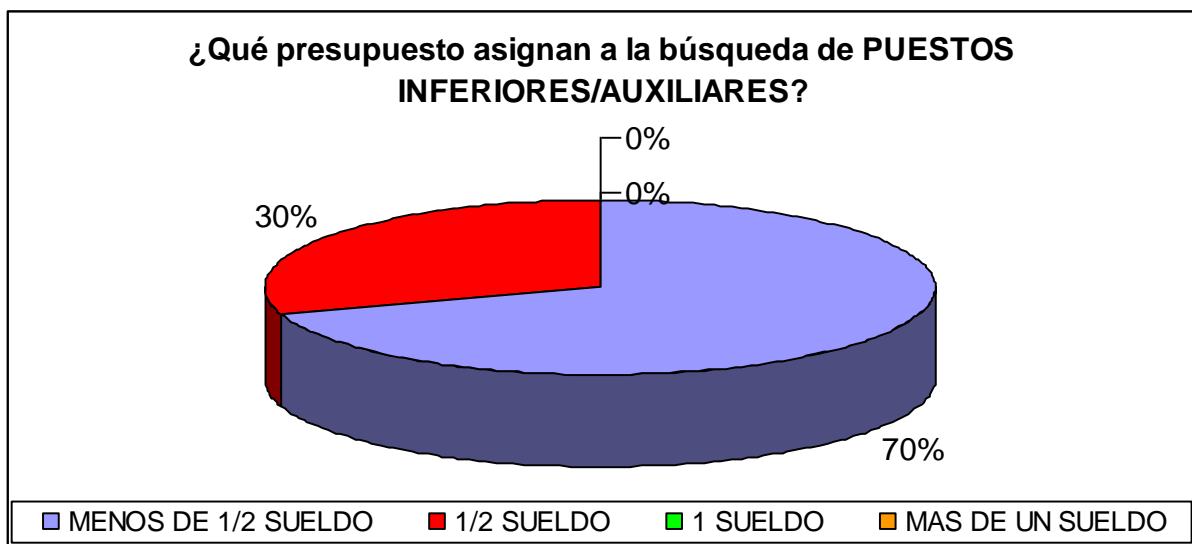
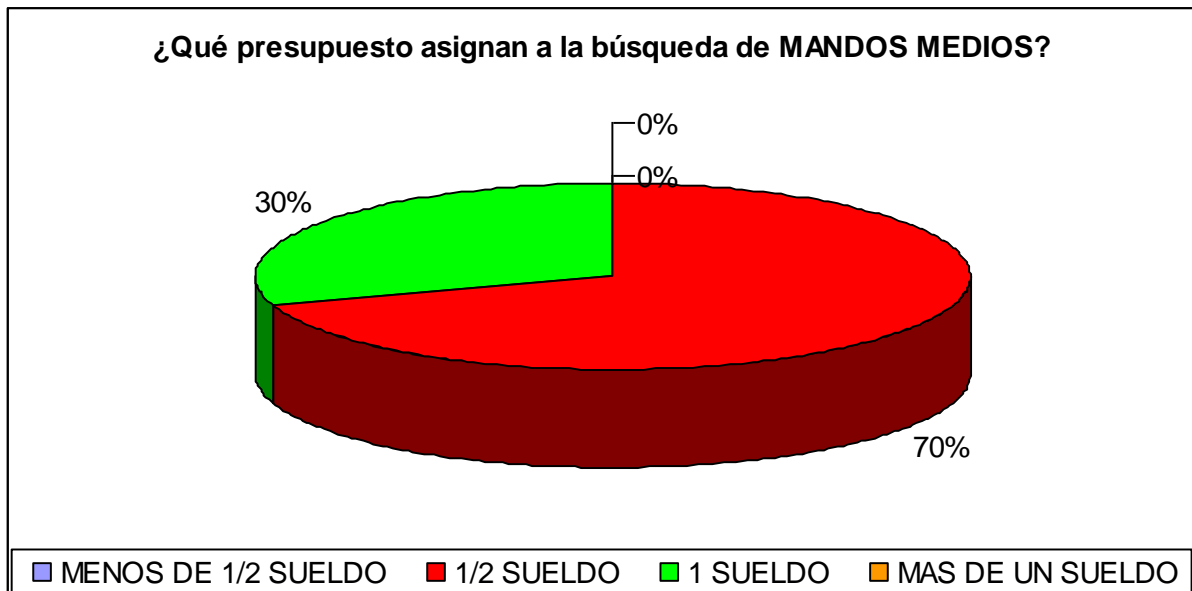
¿Cuánto tiempo destinan a la búsqueda del postulante para cubrir un puesto de trabajo de MANDOS INFERIORES/OPERARIOS/ASISTENTES?



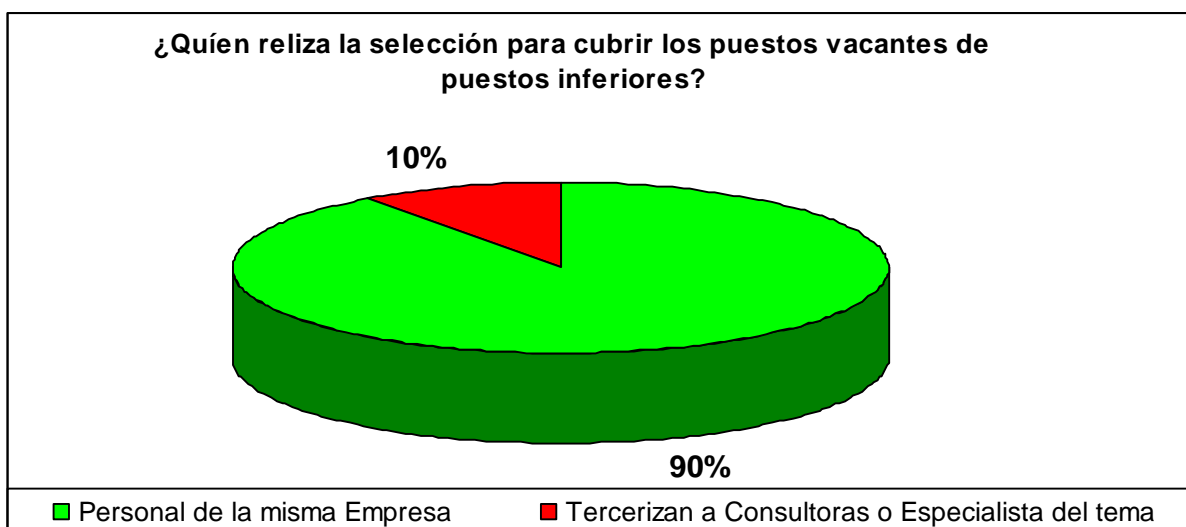
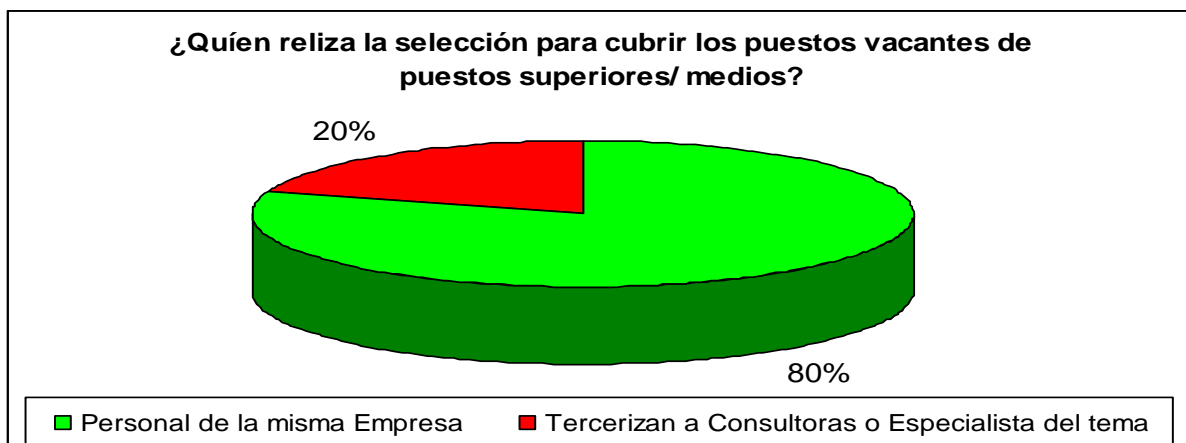
A partir de las encuestas se identifica, el escaso tiempo que se destina al proceso de selección, esto en general se produce por la falta de planificación que poseen la empresas, teniendo limitaciones para prever o anticiparse a los movimientos de personal, con las consecuentes dificultades por cubrir las vacantes, realizándolo con urgencia a fin de no afectar el correcto funcionamiento de la organización.

Esto limita mucho al proceso de selección, dado que carecen de los tiempos necesarios para desarrollar al menos dos entrevistas, una la del especialista en Recursos Humanos y la otra del superior inmediato del puesto a cubrir.





El bajo presupuesto asignado se debe a que carecen de un cálculo real del costo del proceso de selección, debido a que en las empresas pequeñas, por lo general quien la realiza es algún empleado “de turno” que se desempeña en la función administrativa y ante necesidades puntuales le encomiendan esta tarea, y en las empresas de mayor dimensión que cuentan con un departamento de Recursos Humanos, el personal del área, realiza la tarea junto a otras actividades, por lo cual en ambos casos, es decir tanto en las empresas pequeñas como en las empresas grandes, los encuestados identifican como costo de selección únicamente al gasto adicional que les genera la publicación de un aviso o el pago de un poste restante, ya que los sueldos de las personas que concretarán la tarea ya están incluido dentro de los gastos de mano de obra de la organización. Por lo antes explicado, podemos decir que la respuesta de los entrevistados parte de un error conceptual al calcular los costos, brindando una respuesta que no refleja la realidad.



Expresiones de algunos encuestados...

...”En muchos casos surgen dificultades durante el proceso de Selección porque la empresa no posee una política que defina criterios unificados de competencias necesarias para ingresar a la Organización, Ej: Secundario Completo, o Técnicos para ciertas áreas, etc... “

...”Muchas veces se comenten errores en el proceso de selección, por la ausencia de procedimientos definidos donde se fijen las pautas y los métodos a seguir para dicho proceso, ni tampoco se encuentra asignada esta tarea a una persona en particular, con lo cual terminan realizando la tarea distintas personas que en muchos casos no poseen los conocimientos necesarios para realizarla de un modo eficiente y eficaz”.

...”Si bien han sido mínimas las experiencias de tercerización para la búsquedas de personal los resultados han sido muy buenos, pero esto implica una decisión de los empresarios para asignar un mayor presupuesto para este servicio.”

6.2. Abocádonos solo a las pequeñas empresas de la ciudad de Gualeguaychú

¿Cómo realizan la selección de personal?

Cuando se trata de la selección para puestos de trabajo de bajos requerimientos en términos de conocimientos y habilidades, la herramienta mas utilizada es la de “Referencias” es decir cubrir la vacante con alguna persona que le recomienden sus empleados que poseen antigüedad y buen desempeño, algún familiar o los profesionales que lo asesoran a diario como por ejemplo sus contadores.

Lamentablemente es muy común que los empresarios, por falta de conocimiento en materia de Recursos Humanos, menosprecien o no valoren la tarea de Selección de Personal, y por ende no estén dispuestos a pagar a un profesional por el servicio, realizándola ellos mismos o algún familiar, con todas las dificultades que esto implica. Obteniendo como resultado elecciones de personas muy “buenas” pero que, debido a la carencia de las competencias necesarias para realizar la tarea correctamente, no logran un buen desempeño. Generando, disconformidad en el empleador, un alto grado de rotación en el personal y disminución en la productividad de la organización en su conjunto.

Cabe, aclarar que cuando una persona no logra realizar bien la tarea asignada, ya sea porque se encuentra en la etapa de aprendizaje o bien porque no posee el perfil necesario para el puesto, se exponen a los siguientes riesgos:

- ✚ Accidentes personales,
- ✚ deterioro o daño en máquinas y equipos,
- ✚ producción defectuosa, incrementando los niveles de desperdicio de materia prima e insumos,
- ✚ recarga de trabajo en los demás compañeros para corregir los errores.

Si los empresarios comprendieran que elegir a la persona adecuada es una gran inversión, que será recuperada con su correcto desempeño, evitarían descontentos y problemas futuros.

En los casos en que realizan entrevistas, lo hacen los propietarios o superiores inmediatos del puesto a cubrir, y en muchos casos no poseen la formación necesaria para realizar una entrevista efectiva, es decir que arroje información objetiva del entrevistado. Utilizando preguntas poco claras, tendenciosas o ambiguas que generan en el entrevistado, confusión, respondiendo desde la interpretación errónea de la pregunta, lo que dificulta luego el análisis y la confección del perfil del entrevistado por parte del entrevistador. Por otra parte si quien realiza las entrevistas, ya posee estructuras mentales o estereotipos fijados, probablemente caracterice a una persona por su apariencia sin ver en profundidad su personalidad.

6.3. ¿Qué herramientas utilizan los especialistas en RR.HH. para realizar selecciones de personal para terceros/clientes?

Los especialistas que se desempeñan en la ciudad de Gualeguaychú realizando entre otras actividades la de seleccionar para empresas, antes de iniciar un proceso de búsqueda se reúnen con el empresario y se interiorizan en las características del puesto a cubrir, el perfil definido para este y las condiciones de contratación. En algunos o muchos casos, las competencias buscadas están solo en la mente del empresario, con lo cual será tarea del especialista luego de charlar con el/los superior/es inmediatos del puesto a cubrir y conocer lo que esperan de la persona que se desempeñará en el puesto, plasmarlas en un hoja a fin de definir claramente las pautas del perfil buscado.

Luego comienza el proceso de selección, que contará de las siguientes partes o etapas:

- ✚ Selección de Currículo, en algunos casos que le son entregados por la empresa cliente, que los habían recibido en distintos momentos, por presentación espontánea; y en otros casos los decepcionan a partir de un nuevo reclutamiento.
- ✚ Entrevistas estandarizadas, recabando información sobre experiencia, habilidades y conocimientos del puesto.
- ✚ Entrevista situacional combinada con psicotécnicos para identificar rasgos de personalidad.
- ✚ Evaluación de conocimientos mediante pruebas sistematizadas.
- ✚ Confección de perfiles de los postulantes.
- ✚ Pre-selección comparando los perfiles de los postulantes con los requeridos por la empresa para cubrir el puesto.
- ✚ Informe final, que se entrega a la empresa a fin de que tomen la decisión final de a quien incorporar.

El proceso es muy completo, dado que se aplican varias herramientas, y cuando mayor sea el número de herramientas que se utilicen, si se lo hace CORRECTAMENTE, se conocerá más a los postulantes, reduciendo el margen de error o minimizando la posibilidad de elegir a la persona equivocada. Pero lamentablemente, son muy limitadas las veces, que los empresarios locales contratan a especialistas, realidad que se le atribuye a la falta de reconocimiento de sus limitaciones para concretar este tipo de tareas y asumir el costo tercerizandolo, ya que en realidad no se trata de un costo sino de una gran inversión que evitará problemas futuros.

Todos los especialistas entrevistados coinciden en que si bien, se viene produciendo desde hace un tiempo un cambio de mentalidad en los empresarios y una mejor predisposición para trabajar en estos temas, hay mucho camino por recorrer y muchas cosas por hacer...

6.4. Aplicación del método de resolución de casos como herramienta de selección para la cubrir puestos de trabajos.

Con la finalidad de demostrar que la resolución de casos es una herramienta adecuada para la selección de personal, se realizó un trabajo de campo, que consistió en lo siguiente.

6.4.1. Delimitación de la zona de análisis:

Se delimito como zona de análisis para esta tesis la ciudad de Gualeguaychú. Realizando un muestreo al azar de puestos de trabajos que requieren bajos niveles de instrucción, conocimientos y/o destrezas físicas.

6.4.2. Características de los perfiles buscados.

- + personas de entre 22 y 35 años
- + ambos sexos
- + estudios secundarios completos.
- + Con experiencia comprobable en tareas similares a las del puesto a cubrir.
- + Sólidos conocimientos en el manejo de PC.
- + Disponibilidad horaria. Dedicación Full Time.

Además se definieron, las siguientes competencias o rasgos de personalidad, como necesarias en el postulante, para lograr un buen desempeño:

- + Con actitud Proactiva/ Iniciativa/ Dinámica
- + Modalidad de Contacto.
- + Orientación al Cliente interno/externo
- + Extroversión.
- + Motivable.
- + Pensamiento analítico.
- + Responsable.
- + Con Ubicuidad/ Respetuosa.

Aspectos que surgen de la observación:

- + Buena presencia. Prolija. Ordenada.
- + Simpatía

Cabe aclarar que cuando se inició el proceso de búsquedas de personal para los puestos antes mencionados, se detectó una gran carencia de descripciones de dichos puestos, por lo cual no había una definición clara de las competencias que en algún momento resultaron valiosas o enriquecedoras y que permitieron a los empleados lograr un desempeño superior

en su función. A partir de esta realidad se resolvió, que a modo de experiencia, se defina un grupo de competencias no visibles que resultaran comunes e importantes para todos los perfiles de los puestos a cubrir, considerándolas a todas en un valor alto, aunque en la realidad varíe la valoración o grado de importancia de cada, una según la tarea a desarrollar, razón por la cual, es tan importante que en las organizaciones se esfuercen para diseñar los puestos con la descripción de las competencias necesarias, dado que esto evitará elegir a alguien que luego no alcance los resultados esperados.

Para realizar la selección con la mayor objetividad posible, es necesario definir los indicadores conductuales de cada una de las competencias buscadas. Dichos indicadores, orientan al selector en la búsqueda, facilitando el análisis, identificando la presencia o ausencia de los rasgos de personalidad necesarios, mediante la detección de determinados comportamientos en el postulante. De esta manera se sistematiza el proceso, evitando caer en el análisis del selector mediante su percepción o subjetividad.

A continuación se definen los indicadores conductuales para cada una de las competencias analizadas:

CREATIVIDAD

Capacidad de generar a partir de algo conocido o existente, algo original, distinto. Es la imaginación llevada al plano de lo real, concretándolo.

Muy alto	Posee una actitud de permanente búsqueda, mirando las situaciones o hechos con diferentes enfoques, analizándolos tanto de manera lógica, como con un pensamiento lateral, proponiendo soluciones originales.
Alto	Utiliza los medios conocidos, de un modo diferente. Se esfuerza por cambiar la forma de resolver los problemas aplicando ideas distintas o poco comunes.
Bajo	Intenta encontrar nuevas soluciones a los problemas planteados, pero confía más en las acciones, que ya han sido aplicadas en situaciones similares y que han demostrado ser las correctas, o al menos con resultados comprobados.
Muy bajo	Se limita a resolver los problemas utilizando las herramientas que conoce, aplicándolas de la manera usual. Es decir aplica soluciones que habitualmente se utilizan en situaciones semejantes.

✚ ADMINISTRACION DEL TIEMPO:

Capacidad de organizarse, a fin de lograr realizar las tareas asignadas, de manera correcta y en el tiempo establecido o disponible.

Muy alto	Analiza el problema correctamente, proponiendo soluciones prácticas y lo resuelve en menor tiempo que el asignado.
Alto	Analiza el problema correctamente y realiza propuestas, revisándolas durante el tiempo asignado.
Bajo	Dedica demasiado esfuerzo al análisis de cuestiones o aspectos irrelevantes, quedándole muy poco tiempo para desarrollar las soluciones, por lo cual no logra explicarlas con claridad.
Muy bajo	No logra comprender el problema para desarrollar soluciones, por mala administración del tiempo.

✚ ORIENTACION A LOS RESULTADOS

Tendencia a fijar sus propias metas, por encima de los estándares establecidos, prestando atención a la calidad, los costos y beneficios, y a la mejora de la productividad como objetivo permanente de las acciones.

Muy alto	Fija sus propios objetivos, alineados a los de la organización. Se esfuerza para concretarlos sobreponiéndose a todas las dificultades que vayan surgiendo, alcanzándolos siempre.
Alto	Establece sus propios objetivos, esforzándose para alcanzarlos. Posee un alto rendimiento, gracias a su capacidad de superar los obstáculos a medida que se le van presentando.
Bajo	Focaliza sus esfuerzos en pos de alcanzar los objetivos planteados.
Muy bajo	Interpreta los objetivos a alcanzar y requiere la guía de su superior para alcanzarlos.

✚ TRABAJO EN EQUIPO

Disposición para trabajar con otros en forma activa y receptiva, compartiendo conocimientos y recursos, de modo de alcanzar eficazmente la consecución de metas comunes.

Muy alto	Estimula a los miembros del equipo a participar y realizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos comunes, procurando el bienestar de todos.
Alto	Participa de las actividades del equipo en forma proactiva y se preocupa por la participación de todos los miembros.
Bajo	Coopera con las actividades grupales, interactuando con los miembros del grupo de modo cordial.
Muy bajo	Realiza su trabajo individualmente y se relaciona con los demás solo cuando se lo solicitan o simplemente para el intercambio de información.

✚ ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO-CLIENTE EXTERNO

Es la capacidad que posee la persona de estar atento a detectar las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, esforzarse por satisfacerlos.

Cliente interno: se denomina así a los compañeros de trabajo que reciben su tarea o trabajo como una etapa anterior en el proceso.

Cliente externo: es decir quienes consumen los productos o servicios

Muy alto	Establece vínculos con los clientes que le permite estar informado y poder detectar cualquier necesidad en ellos, sintiéndose comprometido con la calidad del servicio prestado y el grado de satisfacción del cliente.
Alto	Identifica necesidades en los clientes y se preocupan por brindar el servicio requerido.
Bajo	Escucha los requerimientos de los clientes y da respuesta a estos, con un esfuerzo limitado.
Muy bajo	En ocasiones no logra entender al cliente para lograr satisfacer su demanda.

✚ RESPONSABLE

Se considera que es una cualidad que hace que la persona, realice las actividades a las cuales se comprometió, o bien lo que se le ha encomendado, realizándolo con compromiso y dedicación.

Muy alto	Realiza las tareas encomendadas en el tiempo y de la manera solicitada. Aportando resultados diferenciadores.
Alto	Realiza las tareas solicitada en tiempo y forma.
Bajo	Comienza a realizar la actividad asignada, pero con un bajo compromiso por lograr concluirla.
Muy bajo	Conoce la tarea o actividad requerida, pero no se preocupa por realizarla respetando las pautas establecidas.

✚ INICIATIVA/ PROACTIVA

Esta competencia se refiere a la capacidad que posee la persona de anticiparse a los cambios generando resultados, antes de que el medio se lo exija.

Muy alto	Posee la capacidad de estar permanentemente alerta de los cambios que se dan en el medio, generando adaptaciones a sus tareas a fin de dar respuesta a estas nuevas demandas
Alto	Genera su propio trabajo, atendiendo las necesidades y oportunidades del entorno.
Bajo	Realiza solo, la tarea que le solicitan, limitándose a realizarla de la manera requerida.
Muy bajo	Hace solo lo que le indican o asignan.

✚ EXTROVERSION

Se denomina así al rasgo de personalidad que da cuenta de una persona que se relaciona con otras personas con facilidad, estableciendo contacto aun sin conocerla previamente.

Muy alto	Se relaciona con diferentes personas conocidas o no, con naturalidad y seguridad. Logrando entablar conversaciones diversas, sintiéndose cómoda.
Alto	Logra interactuar con diversas personas sin dificultad.
Bajo	Le resulta difícil entablar diálogos con personas que no conoce, haciéndolo solo por necesidad pero sometiéndose a una situación de estrés.
Muy bajo	Se limita a relacionarse con las personas que conoce, e incrementa su red de contacto de una manera muy lenta y limitada, y solo cuando sus nuevos conocidos son presentados por personas de su confianza.

✚ MODALIDAD DE CONTACTO

Capacidad que posee la persona de transmitir un mensaje, idea u opinión con la claridad necesaria como para lograr llegar al receptor de manera efectiva.

Muy alto	Transmite sus ideas con claridad logrando una correcta interpretación en los receptores, utilizando si es necesario el apoyo de diferentes soportes que faciliten la comprensión del mensaje, como por ejemplo dibujos, gráficos, etc. Siempre se muestra atento a las respuesta y reacción de los receptores
Alto	Comunica con claridad sus mensajes mostrándose receptivo de las expresiones de quienes reciben el mensaje.
Bajo	Su capacidad de comunicación es reducida, porque posee un lenguaje muy limitado que le impide encontrar las palabras adecuadas para expresar lo que quiere decir.
Muy bajo	Posee grandes dificultades para lograr que sus expresiones sean comprendidas.

✚ MOTIVABLE

Se considera que la persona es motivable, cuando naturalmente es capaz de realizar grandes esfuerzos en pos de lograr resultados superiores en sus trabajos. Habitualmente que definen incentivos que movilicen a la persona motivándola.

Muy alto	Realiza grandes esfuerzos para incrementar sus resultados, a cambio de incentivos pre-establecido.
Alto	Se esfuerza por aumentar sus resultados dentro de los estándares establecidos.
Bajo	Realiza su trabajo por su sentido de obligación y compromiso con la realización del mismo, con un esfuerzo normal.
Muy bajo	No posee nada que lo movilice para esforzarse mas en la tarea que realiza, simplemente cumple con lo requerido.

Si la búsqueda se hubiese orientado a puestos que requieren de más autonomía y eventualmente toma de decisiones, sin tener personas a cargo y trabajos en equipos, se hubiesen incorporado estas competencias.

✚ PENSAMIENTO ANALITICO

Es la capacidad que posee una persona para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación compleja, identificar problemas y lograr una síntesis clara a partir de la cual se puedan emprender acciones concretas.

Muy alto	Logra resolver el problema mediante un pensamiento lógico, identificando los hechos o datos objetivos, diferenciándolos de las opiniones o datos subjetivos.
Alto	Logra comprender el problema e intenta resolverlo.
Bajo	No identifica el real problema, destinando esfuerzo al análisis de aspectos irrelevantes.
Muy bajo	No logra identificar ni delimitar el problema.

✚ CAPACIDAD DE RESOLUCION DE PROBLEMAS

A partir de un pensamiento analítico la persona logra proponer soluciones útiles y aplicables.

Muy alto	Analiza el caso, identificando el problema fundamental y a partir de dicho análisis realiza propuestas realizables y viables.
Alto	Identifica el problema con claridad y realiza propuestas claras.
Bajo	Identifica el problema principal, pero las propuestas realizadas resultan inaplicables.
Muy bajo	No logro diferenciar los hechos de las opiniones, aportando soluciones que no resuelven el conflicto.

6.4.3 Cantidad de puestos vacantes: 10.

6.4.4 Proceso realizado.

Se utilizó el método de casos como una herramienta mas, aportando información decisoria, dentro del proceso de selección para elegir los postulantes de 10 puestos de trabajo, analizando a un total de 50 personas interesadas en cubrir los mismos.

El proceso contó con las siguientes etapas:

1. Definición, junto al representante de cada empresa, de las tareas y obligaciones que deberá realizar la persona en cada puesto a cubrir, es decir las descripciones de puesto.
2. Definición de los perfiles buscados
3. Diseño del proceso de selección, es decir se establecieron las etapas que contendría el proceso en función del tiempo y presupuesto disponible para esta actividad.
4. Fijación de los plazos para realizar las actividades de selección
5. Realización de las etapas de selección propiamente dichas.
6. Construcción de los perfiles de los postulantes, a partir de las etapas realizadas.
7. Entrega de los informes conteniendo los datos personales y perfiles de los postulantes pre-seleccionados a fin de que sea “la empresa” quien tome la decisión final de la elección de a quien incorporar.

6.4.5. Informe de los puestos cubiertos

Los puestos cubiertos fueron: cuatro para el área comercial, cuatro para el área administrativa/contable y dos para atención al público en consultorios médicos.

Iniciando la relación laboral con un contrato por tres meses, y luego si el desempeño era el esperado, se los pasaba a planta permanente.

En todos los casos se utilizó como fuente de reclutamiento la publicación de avisos anónimos, en periódicos locales. El motivo de no querer dar a conocer la empresa que se encontraba realizando la búsqueda fue porque, ante un mercado laboral muy grande donde la demanda de trabajo es relativamente baja, y en una ciudad donde mucha gente se conoce, como es el caso de Gualaguaychú, los empleadores no quisieron exponerse a que “conocidos” le pidieran empleo o a verse con el compromiso de favorecer a alguien en particular. Además quisieron realizar la selección lo más profesional posible.

En las entrevistas, se les dio a conocer el nombre de la empresa que realizaba cada una de las búsquedas, explicándoles los motivos del porque la decisión del anonimato en el aviso.

6.4.6. Métodos utilizados en el proceso

A fin de detectar en los postulantes las características de los perfiles buscados, donde son preponderantes los rasgos de personalidad, se establecieron varias etapas, las cuales se detallan a continuación:

1º Etapa: Preselección de Currículos.

Una vez leídos los Currículos recibidos, se apartaron aquellos que cumplían con la condición de: edad, formación académica y experiencia laboral, pasando estos, a la siguiente etapa.

2º Etapa: Realización de Entrevistas Individuales.

Duración aprox. 45 minutos, comenzando con puntualidad. Algunas de las preguntas a realizar durante la entrevista pueden ser las que se detallan a continuación.

ACERCA DE SU VIDA PERSONAL

1. ¿Cómo se compone su familia?
2. ¿vive con sus padres?
3. ¿Si vive en pareja? Tiene trabajo su pareja?
4. ¿Posee Hijos? ¿de que edades?
5. ¿En que ocupa su tiempo libre?

NIVEL EDUCACIONAL

1. ¿Por qué eligió esa carrera?
2. ¿cree que le hubiese gustado estudiar otra cosa? ¿qué y cuales fueron los motivos de por qué no lo hizo?
3. ¿trabajo durante el tiempo en que cursaba la carrera?
4. ¿tiene interés en especializarse o continuar estudiando? ¿qué y de que manera?
5. ¿Realizaba alguna actividad, extracurricular? ¿Cuál/es?

ACERCA DE LA PERSONALIDAD

1. ¿Cuénteme cuales fueron las causas de la perdida de su ultimo empleo?
2. Hábleme, de las tareas que hacía en su anterior trabajo. Las cosas que le gustaba hacer y las que no.
3. ¿Le gusta trabajar en equipo, o prefiere hacerlo solo?
4. ¿Qué características debería tener un trabajo para que usted lo considere el trabajo ideal?
5. ¿Cómo reacción ante las críticas?
6. ¿Qué espera del ámbito laboral? ¿de sus compañeros?
7. ¿Qué actitud espera de su jefe?
8. ¿Qué tipo de personas no le agradan?
9. ¿qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
10. ¿Qué habilidades posee Usted?
11. ¿Cómo enfrenta la toma de decisiones importantes?
12. ¿Por qué cree que deberíamos elegirlo?

CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

Si el postulante posee real interés en obtener este trabajo, una vez conocida cual es la empresa que se encuentra realizando la búsqueda, debería interesarse en conocer más sobre la organización.

1. ¿Qué conoce sobre esta compañía?
2. ¿Qué sabe de la competencia?
3. ¿Por qué quiere formar parte de nuestra compañía?
4. ¿Cómo se enteró de esta búsqueda?

Inmediatamente, al término de la entrevista, con la memoria de los hechos recién vividos, es conveniente realizar el siguiente informe:

PUESTO A CUBRIR:.....

NOMBRE DEL POSTULANTE:.....

FECHA DE REALIZACIÓN:.....

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:.....

✚ ¿Llegó con puntualidad?.....

✚ ¿Llegó solo/a o acompañado/a?

✚ ¿Cómo fue su vestimenta? ADECUADA - INADECUADA

✚ ¿Cómo es su apariencia? PROLIJA - DESCUIDADA

✚ ¿Cómo fue su saludo inicial?

AGRADABLE – AGRESIVO – CORTANTE –

TIMIDO – SEGURO – ANSIOSO – SOBERVIO.

✚ ¿Respetó los tiempos de las preguntas? SI – NO

✚ ¿Cómo fueron sus respuestas a las preguntas realizadas?

EXTENSAS – ADECUADAS- MUY BREVES

✚ ¿Interrumpió mientras se le hacia preguntas para hacer aclaraciones o preguntas?

SI – NO

✚ ¿Mostró interés en conocer detalles del puesto de trabajo? SI – NO

✚ ¿Mostró conocer algo de la empresa, de la que aspira formar parte? SI – NO

✚ ¿Mostró interés en formar parte de la empresa? SI – NO

✚ ¿Cómo fue el lenguaje corporal? ¿Mostró sinceridad al responder las preguntas?

SI – NO

✚ ¿Fue simpático/a? SI - NO

✚ ¿Percepción general? POSITIVA – MEDIA - NEGATIVA

3º Etapa: desarrollo del método de resolución de casos.

En esta etapa, la consigna se desarrolló en forma individual para los puestos administrativos y para los puestos de áreas comerciales se les planteó la dinámica en forma grupal, dado que las personas que se desempeñan en estas funciones deben contar con un mayor grado de extroversión y capacidad de interrelacionarse.

Los casos utilizados fueron diseñados para este fin, con cual poseen las características necesarias para ser aplicados como herramienta de selección, contando con el detalle de las competencias que se pueden identificar a partir del análisis de la resolución de cada uno. Una vez finalizada esta etapa, se elaboraron los informes con la descripción del perfil de cada uno de los pre-seleccionados, de acuerdo a la valoración establecida para el conjunto de competencias buscadas e identificadas en los candidatos, entregándoselos a los empresarios a fin de avanzar en el proceso de selección.

CONCLUSIONES DE LA 3º ETAPA:

Se utilizó para su realización un aula, destinada habitualmente a capacitación empresarial en el inmueble de una ONG de la ciudad. Al informarles a las postulantes la tarea que tendrían que realizar, mostraban sorpresa, dado que en búsquedas anteriores nunca habían hecho esta dinámica, y lo desconocido siempre genera temor. Cuando se les explicó la temática, y se les entregó el caso, bajaron sus niveles de ansiedad.

Al ver que se trataban de historias simples, que describían hechos habituales de la vida real y descubrir que podían desarrollar la consigna sin dificultad se distendían y comenzaban a trabajar con tranquilidad, sintiéndose cómodos con la tarea.

Expresaron que la consigna les resultó sencilla y de fácil comprensión.

A partir de algunas conversaciones, se pudo identificar que en muchas personas las pruebas psicotécnicas, generan un gran nerviosismo, por el temor que tienen a responder erróneamente, tomando los test como si fueran pruebas a las cuales se las aprueba o no, cuando en realidad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino expresiones que dan cuenta de sus rasgos de personalidad, que luego ayudarán a definir si es o no, el tipo de persona que se está buscando.

Y por otra parte, expresaron temor a estas técnicas, porque creen que los especialistas pueden detectar o profundizar en cuestiones más personales como hechos traumáticos de su infancia, de su adolescencia, etc. de los cuales no están dispuestos a hablar.

En cuanto a la resolución, mediante un análisis profundo de las respuestas redactadas, considerándolas como una proyección de si mismo y a partir de la comparación con las tablas de indicadores conductuales, se pudo identificar claramente, la existencia o ausencia de los rasgos de personalidad buscados, en las personas pre-seleccionadas.

A partir de la observación también se analizó el lenguaje corporal de los postulantes, validando o negando lo que se expresó mediante el lenguaje verbal.

Se confeccionaron las descripciones de los perfiles de cada uno de los evaluados, se los comparó con el perfil buscado, eligiendo los que más se asemejaban a este. Elaborando un informe para cada una de las empresas, a fin de que cuente con la información necesaria para continuar con el proceso hasta tomar la decisión final de a quien incorporar. Esto se realizó con cada uno de los puestos vacantes.

Cabe aclarar que se utilizaron diferentes casos para cada una de las búsquedas, con el objetivo de verificar los siguientes aspectos:

- ✚ Si era correcta y comprensible la redacción de los mismos.
- ✚ Si a partir de las respuestas se podía detectar las competencias definidas.
- ✚ Si eran realizables en el tiempo establecido.

Finalmente, se logró confirmar que se cumplían estos puntos analizados, de manera óptima.

4º Etapa: Entrevista Grupal, a cargo de uno de los propietarios de la empresa, teniendo como actores los 3 o 5 postulantes pre-seleccionados (el número de pre-seleccionados que se aporta con las descripciones de perfiles a fin de que la empresa tome la decisión final se encuentra acordado con anterioridad). Cabe aclarar, que la decisión final de a quien incorporar SIEMPRE debe estar a cargo de la empresa, el especialista le aporta información para facilitarles la decisión pero juega un rol importante la percepción del empleador respecto de cada uno de los postulantes durante la entrevista para tomar la decisión final.

Fin del proceso.

El proceso termina con la decisión de a quien darle el empleo, luego vendrá la incorporación a la empresa, brindándole una capacitación inicial, o plan de inducción para lograr la adaptación al nuevo lugar de trabajo, de la manera más rápida y eficiente posible, permitiendo que la persona se sienta a gusto y sea productivo en un lapso corto de tiempo.

7. CASOS

Los casos que a continuación se presentan son de mi autoría, reflejan historias imaginarias, con datos que podrían ser reales, escritos a los fines de ser utilizados como herramienta para el proceso de selección.

7.1. “la librería de Don Cipriano” – Parte I

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1 hora

PARTE I

Don Cipriano, es propietario desde hace más de 40 años del negocio de libros y revistas usados, más reconocido de la ciudad. Al cumplir 65 años y obtener su jubilación, cansado de cumplir horarios y sabiendo que podría sostenerse económicamente prescindiendo de los ingresos de su comercio, comenzó a analizar la posibilidad de cerrar el negocio, y poder así, disfrutar mas de su tiempo libre.

Un día reunió a su familia para comunicarles que dejaría la librería. Sus cuatro hijos sorprendidos por la noticia, pensaban con preocupación en cómo sería la vida de su padre sin esta actividad y a la vez les daba nostalgia pensar que ese negocio, que había sido testigo de muchas vivencias a lo largo de sus vidas desaparecería, pero, si Don Cipriano consideraba que era lo mejor para el, lo aceptarían y apoyarían en su decisión, pero opinaron que era oportuno pensar distintas alternativas de qué hacer con el negocio y reunirse a la semana siguiente a fin de analizar y evaluar las distintas opciones y luego tomar una decisión al respecto.

Consigna

1. A partir de lo leído hasta aquí, realiza algunas propuestas como si fueras un miembro de la familia.

“La librería de Don Cipriano” Parte II

Transcurrida una semana, asistieron al lugar y hora acordada en la casa de Cipriano, él y todos sus hijos.

Comenzó a hablar Carolina (28): “considero que si bien el comercio tiene toda una historia en la ciudad, este ha envejecido junto a papá y que ha cumplido su ciclo, con lo cual lo mas adecuado es liquidar el stock que queda durante una semana y luego cerrarlo”.

Agrego, Nicolás (26): “además ya nadie compra libros usados, y las historietas casi no se leen, y por otra parte esta bien que papá descanse un poco”.

Juan (35) “considero que siempre hay un mercado para los productos que comercializa papá, y que se puede aprovechar el nombre impuesto en la ciudad que tiene este comercio, es decir el posicionamiento, y vender la llave del negocio, estimo que podemos obtener un buen ingreso por la venta de este”.

Felipe (30), “yo estuve pensando que si bien el negocio ha envejecido, se puede aprovechar la historia y el lugar que tiene en esta ciudad e intentar captar nueva clientela incorporando algunos cambios a fin de modernizarlo y de esa manera apostar a la continuidad del mismo durante muchos años más. Ustedes saben lo mucho que a mi me gusta la lectura y por otra parte que me encuentro actualmente sin trabajo, con lo cual me gustaría mucho continuar con el proyecto comercial que hace muchos años inicio papá. Claro que en estos momentos no dispongo de dinero para comprárselo, pero si Papá y Ustedes están de acuerdo, yo me haría cargo del negocio, cubriendo los gastos a partir de ahora y deberíamos acordar una forma de pago por la compra del mismo.

Consigna

1. ¿Con quien se identifica más de las personas que aparecen en esta historia? ¿por qué?
2. Si fuera esa persona, ¿qué opinaría sobre esta situación?
3. Si Usted fuera Felipe, ¿qué acciones comerciales realizaría para relanzar el comercio?

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.
- ✚ Orientación al Cliente Externo/Interno.
- ✚ Creatividad.
- ✚ Habilidad Analítica.
- ✚ Formación Académica.

7.2 . “ECOCINA”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

Ecocina es la marca de cocinas económicas que fabrica la firma “HIERROS SRL”, estas cocinas han captado una importante porción del mercado de este tipo de electrodomésticos. Pero en los últimos meses el incremento en el valor de la leña y la reducción en los espacios de las viviendas han afectado las ventas sufriendo bajas considerables, por lo cual los socios convocan a reunión a los gerentes de las tres áreas: finanzas, comercialización y producción, a fin de analizar los cambios en el entorno y definir acciones.

Consigna

1. ¿Qué otros datos o información le gustaría conocer para tomar alguna decisión sobre el futuro de la empresa?
2. ¿Qué gerente le gustaría ser? Y ¿qué propondrías en su lugar?
3. ¿Considera que es posible esta situación en una empresa real? Justifique su respuesta.

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.
- ✚ Actitud Proactiva/Iniciativa. A partir de las propuestas que realizan para resolver este caso, se puede detectar si son **proactivos**, aportando cambios que permitan sacar ventajas de esta nueva realidad para la empresa, buscando posicionarse nuevamente; o si son **reactivos**, proponiendo soluciones rápidas para aminorar la crisis o minimizar los impactos. También se puede identificar si son arriesgados o conservadores a la hora de tomar decisiones.
- ✚ Creatividad.

- ✚ Sentido común
- ✚ Orientación al Cliente Externo/Interno.
- ✚ Habilidad Analítica.
- ✚ Conocimiento de la realidad económica mundial.
- ✚ Formación Académica.

7.3. – “JUAN SEVA”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

Juan es un hombre de 60 años, casado, padre de 3 hijos. El es empleado de la fábrica de muebles “El carpintero”, empresa con más de 100 años de historia, convirtiéndose en la más antigua de la región.

Juan ingresó a la misma cuando apenas tenía 16 años, trabajando junto a su padre que también era operario de esta.

Con el correr del tiempo, Juan se fue capacitando y conociendo más sobre la realidad empresarial y sobre todo lo inherente a este rubro, esto lo transformo en gerente de producción, teniendo a su c cargo más de 50 operarios.

La empresa fue cambiando, optimizando los procesos, con la finalidad de minimizar los costos y maximizar las utilidades y Juan siempre mostró gran adaptabilidad a los cambios.

Un cierto día el gerente de RR.HH. le informa que será transferido como gerente a cargo del Dpto. de mantenimiento, porque la dirección considera que ya no se encuentra en edad de enfrentar los grandes cambios que tienen planificados en los procesos productivos, y que en su lugar ingresaría un joven Ingeniero Industrial de la ciudad.

Juan no recibió bien esta decisión de la empresa, porque consideraba que siempre había realizado los esfuerzos necesarios para que todo funcionara exitosamente en su área y que no se lo estaban valorando, siendo reemplazado por un joven inexperto y que nada conocía de la historia de este lugar. Por lo cual a los pocos días comunicó a la dirección sus deseos de abandonar la organización.

Consigna

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la decisión de la dirección de la empresa?
2. ¿Cuál es su opinión respecto a la actitud de Juan?

Justifique claramente sus respuestas.

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.
- ✚ Orientación al Cliente Externo/Interno.
- ✚ Habilidad Analítica.
- ✚ Formación Académica.

7.4. “VIVERO ASTROMELIA”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

—” ¡una vez más olvidaste regar las plantas! ¿Cómo tengo que hacer para que entiendas lo importante que es esto? Con las altas temperaturas que están haciendo, si continuas olvidándote, perderé todas mis plantas y con ello mi negocio se irá a la quiebra.

Tu responsabilidad es regar todo, plantines, plantas, paneles de césped y si es necesario hasta las paredes para acceder a todos los lugares, realizándolo dos veces al día, a la mañana temprano y a la tardecita”

Exclamo Miguel Green, al llegar al vivero y ver las plantas un tanto deshidratadas, constatando que el empleado no había realizado su tarea.

Consigna

1. ¿Si usted fuera el empleado en cuestión que le respondería a Miguel?
2. ¿Cómo calificaría el proceder de Miguel? Justifique su respuesta.
 - a. Adecuado
 - b. Inadecuado
 - c. Justo
 - d. Injusto
3. A su parecer, ¿cuántos empleados debería tener este vivero? ¿Cómo organizaría las tareas?
4. ¿Le agradaría trabajar en un vivero?

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

Aclaración: con el ultimo punto a partir de la organización de las tareas de puede ver la capacidad de organización, pero además genera una oportunidad para que expresen comentarios negativos en cuanto a la organización, al proyectar algunos problemas que hayan tenido en trabajos anteriores.

✚ Actitud Proactiva/ Iniciativa

Una respuesta posible para la pregunta 1 podría ser:

“ocurre que estuve dedicado a cambiar de lugar las bolsas de fertilizantes, porque la gran cantidad que recibimos esta semana, ocupa mucho espacio en el local quitándole vista, tapando la vidriera e impidiendo mostrar las hermosas plantas!

Esta respuesta daría cuenta de que es una persona con iniciativa, mas allá de el error de no haber cumplido la tarea encomendada.

✚ Modalidad de Contacto.

✚ Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.

✚ Orientación al Cliente Interno/Externo.

✚ Creatividad.

7.5. “VETERINARIA PATITAS”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

Era sábado por la mañana, día en que generalmente asiste una importante clientela, llevando sus mascotas a control, peluquería o simplemente a comprar los alimentos.

En el sector de ventas, se encontraban atendiendo al público, dos empleados y Mariano (el propietario del comercio), mientras que su hijo, veterinario como él, junto a tres asistentes más realizaban la atención de consultas médicas, vacunación, peluquería y baño en el sector de atención a la mascota.

Mariano, se dirige al lugar donde habitualmente están los alimentos y advierte que no hay alimento para cachorros mini, inmediatamente hacia Pedro y le dice:





- Pedro, ¿dónde están las bolsas de alimento para cachorros mini? Porque no los encuentro en su lugar.
- A..., no..., se terminaron, responde Pedro.
- ¿Y cuándo se terminaron?
- La verdad que no se, yo no vendí el último, pero me parece que hace una semana aproximadamente que no hay más.
- ¿cómo podemos descuidar el stock? ¿ y, hemos perdido ventas?
- Y... yo les he ofrecido el alimento que es para cachorros más grandes, y algunos clientes lo llevan igual.
- Pero seguramente algunas ventas hemos perdido y eso no está bien. Ustedes saben bien que nuestro proveedor pasa todas las semanas tomando pedido, y como si esto fuera poco, si omitimos comprar podemos solicitarlo vía mail, obteniéndolo en 24 hs. Espero que esto no vuelva a ocurrir! hemos dedicado muchos años de esfuerzo para posicionarnos como Número UNO en el mercado de alimentos para mascotas, y no quiero que arriesguemos ese lugar por descuidos u olvidos!

Consigna

1. ¿Si usted fuera “pedro” y viviera esta situación que le respondería a su jefe?
2. ¿Cómo calificaría el proceder de Mariano? Justifique su respuesta.
 - a. Adecuado
 - b. Inadecuado
 - c. Justo
 - d. Injusto

3. ¿Qué propuestas haría Usted, para evitar que esto vuelva a ocurrir?
4. ¿Si usted hubiese sido el cliente que pedía el alimento en cuestión, cómo hubiese actuado?

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

-  Modalidad de Contacto.
-  Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.
-  Orientación al Cliente Interno/Externo.
-  Formación Académica.

7.6. "CLASSIC MUSIC"

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

- Eso no es música, es basura! No estoy dispuesto a quitarle espacio a los grandes músicos por estos "chicos...", expreso sobresaltado Jhoan Sebastián.
- Pero... Señor... expreso el Encargado del Salón, es la música que piden nuestros clientes, es lo que se vende!

Joan es propietario de una tienda de música, donde en un salón de 600 metros cubiertos, ofrecen instrumentos musicales y las colecciones más completas de los clásicos de todos los tiempos.

Con una carrera destacada como concertista, supo canalizar su gran pasión por la música junto a una tradición de familia de músicos, continuando con la dirección de esta empresa familiar que heredo de sus abuelos.

Al ver que las ventas habían disminuido respecto de la misma época del año, del ejercicio anterior, le pregunto al encargado del salón cual a su criterio, eran los motivos de esta situación.

Luego de brindarle un informe detallado y pormenorizado de las ventas del último trimestre y de las acciones comerciales realizadas incluyendo promociones especiales, le expresó su parecer, diciendo: "Luego de un tiempo de análisis he llegado a la conclusión de que no hemos detectado los cambios en el mercado, hoy quienes mas compran música son los matrimonios jóvenes para regalar a sus hijos pequeños, el mercado de música infantil es el que ha sufrido el mayor incremento en los últimos tiempos, y el que menos perjudicado se encuentra por la piratería. Considero que debemos cambiar el formato de algunas estanterías, utilizando diseños más informales y coloridos, destinando un importante espacio en las góndolas a la exposición de música dirigida a los niños.

Joan, con una gran resistencia a los cambios y falta de comprensión en los nuevos gustos del consumidor, expresó que lo analizaría y resolvería a la brevedad si consideraba necesario este rediseño del local.

Consigna

1. ¿Qué tipo de variables debería haber analizado el propietario para tomar alguna decisión?
2. ¿Si usted fuera el Encargado de salón, que actividades propondría, a fin de revertir la caída de las ventas?
3. Si Usted tendría que trabajar en equipo junto al propietario para diseñar estrategias comerciales, de que manera lo haría?

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Habilidad Analítica
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Conocimientos en Administración de empresas. A partir de la terminología utilizada, se puede identificar el grado de formación que posee el analista en conceptos empresariales.
- ✚ Orientación al Cliente Interno/Externo
- ✚ Creatividad.
- ✚ Formación Académica.

7.7. “CLAVE DE SOL”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

Clave de Sol es una escuela de Música donde se enseña a niños y adolescentes a descubrir el maravilloso mundo de la música y disfrutar de ella, aprendiendo a tocar distintos instrumentos musicales.

Esta escuela funciona en una casa antigua, donde se habilitaron cuatro salas temáticas, una para brindar clases de piano y teclados, dos para las clases de instrumentos de cuerdas, es decir guitarras, bajos, etc y la última para la enseñanza de instrumentos de percusión.

El período de enseñanza coincide con el año lectivo, dado que en las vacaciones en general ni los alumnos ni sus padres quieren complicarse con horarios rígidos ni hacerse de compromisos fijos en la época estival.

Actualmente, poseen más de 200 alumnos de entre 6 y 16 años, siendo el instrumento más elegido la guitarra (criolla y eléctrica).

Hace un tiempo que los alumnos de piano, expresan su malestar, porque los niños que asisten a aprender percusión son muy inquietos, recorren todo el lugar varias veces antes de iniciar o al finalizar sus clases, entrando y saliendo a todas las salas, correteando, golpeando puertas, etc., lo que esto dificulta la concentración de quienes están estudiando e impidiéndoles en muchos casos lograr una buena comunicación con el docente por las reiteradas interrupciones.

Hasta el momento no se ha resuelto esta cuestión...

Consigna

1. ¿Qué tipo de variables debería conocer para tomar alguna decisión?
2. Si usted fuera el profesor de piano, ¿que actitud tomaría?
3. Si Usted fuera el Director de la escuela, ¿como resolvería esta situación?
4. ¿Haz estudiado música? ¿Qué instrumento interpretas?

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Habilidad Analítica
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Orientación al Cliente Interno/Externo
- ✚ Creatividad.
- ✚ Formación Académica.

7.8. “ALAS”

Tiempo de análisis y resolución estimado: 1/ 2 hora

- “¡Ana, le dije que cuidara su voz! Apenas puedo oírla y con gran desafinación. ¿Practicó los ejercicios de respiración que le enseñé?”
- Mire...Señor Director, en realidad no los hice, porque no comprendí bien como realizarlos, ni tampoco el sentido de los mismos. Yo elegí venir aquí, a coro, solo a cantar, a distenderme y compartir con otras personas, pasando momentos agradables y nada más!

La escuela Coral, ALAS se encuentra integrada por un grupo de 30 jóvenes y adultos de diferentes edades que se reúnen semana tras semana para compartir y crecer a través de la música. Con más de 100 años de vida en el lugar, este coro ha recorrido casi todo el país llevando su canto a fiestas populares y encuentros culturales de todas las provincias. Con el paso de los años, para asegurar su continuidad ha tenido que ir incorporando nuevos integrantes a fin de cubrir los lugares de aquellas personas que por diferentes motivos decidían alejarse del grupo. Lo que ha generado recambios generacionales, sufriendo el lógico período de adaptación, por parte de los estables a los nuevos integrantes y viceversa, hasta lograr la armonía nuevamente, obteniendo el equilibrio.

No obstante, siempre se caracterizó por ser un coro de voces muy afinadas que han sabido superar la renovación de sus integrantes rápidamente, logrando garantizar siempre un espectáculo de primer nivel. Su director, el tercero desde que se inició la escuela, es altamente exigente con los alumnos y no admite descuidos, exigiendo a todos lo integrantes compromiso y profesionalismo permanente.

Consigna

1. ¿Qué opinión le merece esta situación?
2. A su parecer, ¿cómo califica el actuar del Director del coro?
3. ¿Si Usted fuera Ana, cómo actuaría?
4. ¿Participaría en un grupo coral? Justifique su respuesta.

COMPETENCIAS QUE SE IDENTIFICARÁN

- ✚ Habilidad Analítica
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Modalidad de Contacto.
- ✚ Creatividad.
- ✚ Tolerancia a la Presión.
- ✚ Formación Académica.

8. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Previo al diseño del proceso de selección, es necesario definir que competencias son necesarias en la persona que se desempeñará en el puesto a cubrir, ordenándolas en forma decreciente según su importancia, asignándoles el mayor número a la competencia mas importante y luego ir reduciendo la numeración de a un número.

Luego, se elegirá el caso que se considere más adecuado en función de la información que arrojará como resultado del análisis de su resolución.

Posteriormente, una vez analizado los casos por los postulantes, aplicando las técnicas antes descriptas, se completará la grilla que se muestra a continuación, calificando a cada postulante a partir de las respuestas, el grado de presencia de cada una de las competencias.

COMPETENCIAS (ORDEN DECRECIENTE DE IMPORTANCIA)	Mucho (4)	Algo (3)	Poco (2)	Nada (1)
Modalidad de Contacto.				
Capacidad de resolución de problemas.				
Sentido Común.				
Actitud Proactiva/ Iniciativa/ Dinámica				
Orientación a los resultados.				
Motivable.				
Creatividad				
Orientación al Cliente Interno y Externo				
Capacidad de Aprendizaje				
Alta Adaptabilidad				
Trabajo en Equipo				
Habilidad analítica				
Iniciativa - Proactivo				
Ordenado/a				
Prolijo/a				

Extrovertido/a				
Conocimientos Técnicos				
Formación Académica				
Experiencia en Puestos Similares				

Por ultimo se multiplica la columna por el valor de la fila, luego se suman los sub-totales y el resultado es el valor final.

Ej:

Surge de asignarle el número mayor según la cantidad de competencias analizadas

Valor Fijo

COMPETENCIAS		4	3	2	1
(ORDEN DECRECIENTE DE IMPORTANCIA)					
	Modalidad de Contacto.				
10	Capacidad de resolución de problemas.		1		
9	Sentido Común.			1	
8	Con actitud Proactiva/ Iniciativa/ Dinámica		1		
7	Orientación a los resultados.		1		
6	Motivable.	1			
5	Creatividad	1			
4	Orientación al Cliente Interno y Externo				1
3	Capacidad de Aprendizaje				1
2	Alta Adaptabilidad	1			
1	Trabajo en Equipo	1			
	Habilidad analítica				
	Iniciativa - Proactiva				
	Ordenada				
	Prolija				
	Conocimientos Técnicos				
	Formación Académica				
	Experiencia en Puestos Similares				

Calculo de 1º fila (competencia N° 10)..... $1 \times 3 = 3 \times 10 = 30$

Calculo de 2º fila (competencia N° 9)..... $1 \times 2 = 2 \times 9 = 18$

Calculo de 3º fila (competencia N° 8)..... $1 \times 3 = 3 \times 8 = 24$

Calculo de 4º fila (competencia N° 7)..... $1 \times 3 = 3 \times 7 = 21$

Calculo de 5º fila (competencia N° 6)..... $1 \times 4 = 4 \times 6 = 24$

Calculo de 6º fila (competencia N° 5)..... $1 \times 4 = 4 \times 5 = 20$

Calculo de 7º fila (competencia N° 4)..... $1 \times 1 = 1 \times 4 = 4$

Calculo de 8º fila (competencia N° 3).....1 x 1 = 1 x 3 = 3
Calculo de 9º fila (competencia N° 2).....1 x 4 = 4 x 2 = 8
Calculo de 10º fila (competencia N° 1).....1 x 4 = 4 x 1 = 4

PUNTAJE TOTAL 156

El Postulante que obtenga la mayor puntuación, se considera que es el que mas se asemeja al perfil buscado.

Luego se considerarán las otras etapas de selección y una vez realizado todo el proceso, el empleador tomará la decisión final de a quien incorporar a la organización.

9. CONCLUSIÓN

Luego de dedicar largas horas a la investigación del tema desarrollado, identifiqué importantes estudios y publicaciones sobre el método de casos aplicado exclusivamente cómo método de enseñanza, tendiendo a generar en quienes lo resuelven, mayormente estudiantes de carreras de grado y de posgrado, el aprendizaje de distintas herramientas de gestión, o bien como herramienta de análisis dentro de un grupo de consignas que son diseñadas para detectar competencias en muchos casos como medio para promover a personas de un puesto a otro dentro de la organización, pero hay una gran carencia en cuanto a información sobre trabajos científicos que describan la aplicación del método de casos como herramienta para la selección de personal utilizada en forma individual.

Considero que la causal de esto, es que hasta el momento no se han escrito casos que cumplan con las características adecuadas para ser utilizados como tal y por otra parte porque quienes se desarrollan en el ámbito de los recursos humanos, prefieren utilizar herramientas tradicionales y convencionales que vienen aplicando y cuyos resultados están probados desde hace muchos años.

A partir del trabajo de campo se logró demostrar que el método de resolución de casos es una herramienta práctica, de fácil aplicación para los selectores, de rápida comprensión para los postulantes y que aporta información confiable y descriptiva de la personalidad del evaluado.

Mediante las encuestas realizadas a especialistas y personas que se desempeñan en el área de Recursos Humanos en diversas empresas de la ciudad, se pudo observar que la utilización de herramientas para la selección de personal es muy limitada, aplicando aquellas que son más conocidas, sencillas y con resultados comprobados por la utilización de la misma durante años, razón por la cual no utilizan la resolución de casos como herramienta de selección por desconocer la manera de aplicarlo con este fin, y por otra parte porque no confían en la calidad de la información que este pueda aportar. Surge del estudio, que si bien hay una formación limitada en los empresarios, no abordan la decisión de tercerizar estas actividades en especialistas del tema, profesionalizando esta actividad, lo que le garantizaría mejores resultados.

Si bien es cierto que en el ASSESSMENT CENTER se utiliza el método de casos, este es una dinámica más dentro del conjunto de actividades o consignas establecidas. Dicha aplicación (ASSESSMENT CENTER) no es viable en términos económicos para los servicios limitados que se contratan en la mayoría de las búsquedas que se realizan en la ciudad, como así tampoco en cuanto a los tiempos que se requieren para la

realización del mismo, por lo cual esta tesis aporta una visión diferente del modo de aplicación de esta herramienta.

El presente, pretende despertar el interés y actuar como disparador para que en futuras investigaciones se logre profundizar la investigación del tema, y mediante grupos interdisciplinarios se realicen trabajos comparativos, solicitando a distintas personas voluntarias que realicen las pruebas psicotécnicas y la resolución de casos, a fin de cruzar la información obtenida, comparando los resultados de ambos métodos y grado de coincidencia de los mismos, lo que aportará rigor científico a esta técnica, fortaleciendo la confiabilidad y validez del método.

Espero que hayan disfrutado la lectura, tanto como yo disfrute la investigación y realización de esta tesis!

Hasta Siempre!

GLOSARIO

- ✚ Eficaz: significa alcanzar los objetivos.
- ✚ Eficiente: se refiere a la correcta utilización de los medios.
- ✚ Descripción de Puesto
- ✚ Reclutamiento: se denomina así, al conjunto de acciones que se llevan a cabo desde la organización para convocar o localizar a las personas con un perfil similar al buscado, y que se encuentren interesadas en cubrir un puesto determinado. Un ejemplo de fuente de reclutamiento es la publicación de un aviso.
- ✚ Validez: grado de qué tan bien un procedimiento de selección mide los atributos de las personas.
- ✚ Generalización de la validez: grado al cual los coeficientes de validez pueden generalizarse a todas las situaciones.
- ✚ Mercado laboral: es el conjunto de la oferta de mano de obra calificada y no calificada y la demanda por parte de las organizaciones de esa mano de obra.
- ✚ Postulantes: personas interesadas en cubrir un puesto vacante y que se presentaron para participar en el proceso de selección.
- ✚ Extrovertido: es la capacidad para relacionarse, comunicándose, con otras personas aunque no tenga ningún vínculo, con facilidad.
- ✚ Introverso: es lo opuesto a extroverso. Nos referimos a una persona introversa cuando es de poco hablar, que le cuesta relacionarse con las personas, fundamentalmente cuando no las ha tratado antes.
- ✚ Modalidad de contacto (comunicación). Dicción: capacidad que posee la persona para comunicarse, transmitiendo sus mensajes con claridad, utilizando lenguaje oral o escrito.

- ✚ Sentido Común: se dice que es el menos común de los sentidos, y lo comparto totalmente. Es la capacidad que posee una persona para diferenciar lo importante de lo trivial, y lograr resolver algo, utilizando los medios, herramientas o conocimientos que posee aunque sean limitados, combinándolos con la capacidad de deducción.
- ✚ Habilidad Analítica: es la capacidad que posee una persona para realizar un análisis lógico, identificando la información importante, relacionando datos e identificando problemas.
- ✚ Prolijidad: que muestre un orden. En las personas es sinónimo de limpieza, de aseo.
- ✚ Capacidad de concentración. Capacidad para lograr extraerse de los estímulos externos a fin de realizar una tarea con los resultados esperados. Ej. Realizar una lectura con comprender un texto correcta, aunque en hay un fuerte ruido ambiente.
- ✚ Responsabilidad. Capacidad para realizar consignas establecidas en los tiempos y acordes a las pautas pre-fijadas.
- ✚ Inteligencia emocional: se refiere a la capacidad que posee una persona de autocontrolar sus emociones, de tener confianza en si mismo y esforzarse por lograr su autorrealización.
- ✚ Tolerancia al trabajo bajo presión: es la capacidad que poseen alguna personas para lograr generar resultados aun en un contexto de trabajo hostil o de altas exigencias.
- ✚ Motivable: característica que poseen las personas que son capaces de realizar grandes esfuerzos con el fin de lograr resultados mayores, a cambio de incentivos establecidos.
- ✚ Actitud proactiva/iniciativa: Sinónimo de las personas que poseen la característica de anticiparse a los hechos, siendo generadores de los cambios.
- ✚ Alta adaptabilidad – flexibilidad: sinónimo de las personas que pueden sentirse cómodos rápidamente en el nuevo entorno, aceptando las nuevas pautas establecidas.

- ✚ Orientación al Cliente interno y externo: demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de cliente potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

 - ✚ Capacidad de aprendizaje: se refiere a la capacidad que posee una persona para incorporar conceptos y de transferirlos o aplicarlos en su ámbito de trabajo.

 - ✚ Alta adaptabilidad: es la capacidad que posee una persona para aceptar los cambios, con un mínimo grado de resistencia, cambiando su comportamiento su forma de trabajar, de realizar las cosas, etc. a partir de las nuevas condiciones externas.

 - ✚ Trabajo en Equipo: es la habilidad que posee una persona para relacionarse con otras, interactuar y trabajar juntos aportando sus conocimientos y capacidades y respetando las opiniones, competencias y limitaciones de los demás, en pos de alcanzar el objetivo común.
-

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ✚ Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Mc. Graw Hill. Cuarta edición 1998.
- ✚ Administración de Recursos Humanos. Sherman, Bohlander y Snell. International Thomson Editores. 11ª Edición 1999.
- ✚ La motivación del Personal de su empresa. Nancy Stevenson. Pretice Hall. Primer edición 2000.
- ✚ Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Octava edición 1999.
- ✚ Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Marta Alles. Granica. 2000.
- ✚ Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Mc. Graw Hill
- ✚ Los secretos de la Comunicación. Peter Tomson. Granica. 2000.
- ✚ Equipos de Trabajo. Sivasailan Thiagarajan y Glenn Parker. Pretice Hall 2000.
- ✚ Elija al Mejor. Marta Alles. Granica. 1999.
- ✚ Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Marta Alles. Granica. 2000.
- ✚ Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis y John W. Newstrom. Mc Graw Hill. Décima edición. 1999.
- ✚ El arte de gestionar los cambios. Robert Heller. Grijalbo 1998.
- ✚ Inteligencias Múltiples – La teoría en la práctica. Howard Gardner. Paidós. 2008