



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN PYMES DE INDUSTRIA
TEXTIL Y CALZADO:**

**¿QUÉ NUEVAS TECNOLOGÍAS SON APROPIADAS PARA UNA
CORRECTA SELECCIÓN DE PERSONAL?”**

Autores

Córdoba, Simón	LU: 1034308
De Carvalho E Souza, Lindsay	LU: 1039137
Lia, Carolina Julieta	LU: 1065739
Solis, Florencia Alicia Liliana	LU: 124378
Stantero, Valentina Noeli	LU: 1066650

Tutor

Welsh, Sandra Vanessa	LU: 1004558
-----------------------	-------------

Fecha

Julio 2019

Lugar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Es nuestro deseo agradecer a nuestros padres que han sido nuestro principal apoyo, tanto en nuestra formación en todos los niveles académicos, como en nuestra formación como personas. Sin ellos, no hubiese sido posible adquirir los conocimientos que brinda una carrera de grado para lograr alcanzar nuestras metas.

En segundo lugar, queremos mencionar a nuestra tutora en este trabajo de investigación final, Vanessa Welsh, quien nos ha brindado su constante apoyo y orientación durante todo este proceso. Gracias a ella, nos hemos desafiado constantemente a la hora de realizar este trabajo, logrando de esta manera adquirir herramientas que nos harán mejores profesionales.

No queremos dejar de agradecer a cada uno de los entrevistados y a las empresas que nos brindaron la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

Por último, queremos agradecer a nuestros amigos, a nuestros compañeros y cada integrante de esta tesis que, sin su aporte, la misma no hubiese sido posible.

RESUMEN

La aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de selección de personal cumple un rol muy importante, las grandes compañías son las pioneras en la aplicación de las mismas y gracias a ellas pueden lograr la eficiencia en cada uno de sus procesos. Gracias a la globalización, existe una hiper competencia y aspiración a encontrar resultados rápidos por parte de las empresas, y es esto lo que las incentiva a innovar y poder estar actualizadas en todo momento para mantener y mejorar su posición en el mercado. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han demostrado que presentan distintos inconvenientes a la hora de adaptarse a los cambios y a las tecnologías, ya sea por altos costos, bajo presupuesto, culturas cerradas o falta de conocimiento por no presentar personal calificado.

En base a esto, se realizó un trabajo de investigación que tiene como objetivo principal detectar los principales inconvenientes que presentan las Pymes de la industria Textil y Calzado para poder proporcionarles herramientas eficientes que les permita adaptarse a las tecnologías e incorporar la digitalización en sus procesos rutinarios.

En cuanto a la metodología que este trabajo utiliza, la misma es cualitativa de tipo descriptiva, con información recolectada por medio de entrevistas a personas clave, encuestas a personas que trabajan en Pymes de la industria Textil y Calzado y documentación otorgada por algunas de estas empresas que nos permite visualizar cómo manejan sus procesos de selección.

Los resultados principales reafirman que las Pymes de la Industria Textil y Calzado no están adaptándose a los cambios por falta de conocimiento y por presentar una cultura cerrada y obsoleta. En su mayoría, están interesadas en querer incorporar nuevas tecnologías en sus procesos de selección, pero requieren ayuda en cuanto a la capacitación para la aplicación de las mismas. De hecho, las herramientas que puedan incorporar deberán ser de fácil utilidad y aprendizaje para que sea comprensible por personas de cualquier edad.

Son conscientes que deben realizar cambios y mejoras en sus procesos para poder tener al personal motivado y lograr que sea eficiente a la hora de cumplir con sus tareas. Son cambios que requieren de esfuerzos para alcanzarlos, pero están dispuestas a enfrentarlos para poder ser competitivas en el mercado y lograr solventarse a lo largo del tiempo.

PALABRAS CLAVE

PYMES, INDUSTRIA TEXTIL Y CALZADO, SELECCIÓN DE PERSONAL, NUEVAS TECNOLOGÍAS, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	4
ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO 1: LAS PYMES FAMILIARES EN EL SECTOR DE CALZADO E INDUMENTARIA EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	10
1.1 Conceptualización de las Pymes.....	10
1.2. Clasificación de las Pymes.....	11
1.3. Aspectos particulares de las Pymes familiares.	13
1.4. Particularidades de Pymes familiares dentro del sector de calzado y textil en la provincia de Buenos Aires.	15
CAPÍTULO 2: LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES FAMILIARES.	17
2.1. Conceptualización y desarrollo del proceso de selección.....	18
2.2. La Selección de Personal en las Pymes familiares.....	21
CAPÍTULO 3: NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	22
3.1. Herramientas utilizadas en la actualidad.....	23
3.2. Nuevas tecnologías en el proceso de selección y sus beneficios.	25
CAPITULO 4: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	29
4.1. Implementación y desarrollo de una gestión de recursos humanos eficiente.	29
4.2. La trascendencia de la gestión de recursos humanos en la empresa	31
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	38
5.1 Análisis de las encuestas realizadas.	38
5.2 Análisis de las entrevistas realizadas.....	42
5.3 Análisis de la documentación proporcionada.....	49
5.4 Análisis cruzado de los instrumentos.	51
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXO	60

Anexo I: Preguntas realizadas en las encuestas.....	60
Anexo II: Preguntas realizadas en las entrevistas.	62
Anexo III: Entrevista a Pablo Stantero.	63
Anexo IV: Entrevista a Fabio Liotta.	65
Anexo V: Entrevista a Pamela Pizzoleo.	67
Anexo VI: Entrevista a Pablo Tirota.....	69
Anexo VII: Entrevista a Alfredo Serrano.	71
Anexo VIII: Entrevista a Cintia Kentros.....	73
Anexo IX: Entrevista a Gabriela Alemany.	76
Anexo X: Documentación de las empresas Cintia Kentros y Stantero Hermanos.....	78

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen muchas técnicas, herramientas, metodologías, como por ejemplo entrevistas y videoconferencia, para la selección del personal y la evaluación de desempeño de los empleados, las cuales les otorgan a las organizaciones herramientas muy útiles para la gestión eficiente del recurso humano.

Una buena gestión del recurso humano genera además de buen clima laboral, una gran coordinación en la realización de tareas y por consecuencia, favorece a la productividad de la compañía.

El hecho de seguir pasos preestablecidos en los procesos de selección de personal y desempeño permite tomar decisiones con menos riesgo. (Aquino, 2010)

La selección de personal se define como el procedimiento llevado a cabo por la organización para buscar e incorporar el personal necesario competente y capacitado para llevar a cabo las operaciones requeridas. Se divide en tres etapas: reclutamiento, selección e inducción. (Trejo, 2015)

La mayoría de las empresas utilizan sistemas confeccionados a medida para gestionar a los empleados. Estos sistemas ayudan a definir los puestos de trabajo que se necesitan para cumplir los objetivos, qué tareas conlleva cada puesto, qué perfil de empleado necesita dicho puesto, etc. Los sistemas facilitan la gestión del recurso humano agilizando los tiempos, reduciendo costos y generando una base de datos histórica, la cual le permite visualizar a los directivos la evolución de la compañía.

Sin embargo, un ineficaz proceso de selección de personal trae como consecuencia duplicación de puestos, puestos pocos fructíferos, mal asignación de tareas, sobrecargo de trabajo, demasiado tiempo improductivo, personas poco calificadas, entre otros.

Por otro lado, las nuevas tecnologías y los desarrollos en programación están revolucionando los procesos y las estructuras de las empresas en todas sus áreas. Los departamentos de Recursos Humanos no son la excepción a esto.

La innovación en tecnología informática es una herramienta clave para mantenerse eficiente en la administración del recurso humano. La realidad es que la búsqueda por gestionar de manera más eficiente el recurso humano debería ser mandatorio en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes.

Los avances tecnológicos introdujeron nuevas técnicas y herramientas para la selección del personal. En el país se utiliza la realidad virtual para permitirle al empleado vivir la experiencia laboral y así se evitan costos de contratar a alguien que luego deje la compañía.

Otra herramienta son las redes sociales, las empresas publican tantos textos con la descripción de la posición que hay que cubrir, como videos donde se explica de qué se trata el puesto. También, se utiliza la inteligencia artificial. Se incluyen los “*chatbots*” que son programas que pueden mantener una conversación y hacer las preguntas básicas. (Samela, 2018)

Por último, existe otra herramienta llamada “selección a ciegas y en acción” que apunta a que en el software que se usa para la selección no haya ningún campo con preguntar personales, sino que se centre en las aptitudes y potencial que presente el candidato. (Mato,2018)

En base a esto, se analiza un sector específico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares: el de la industria Textil y Calzado de la provincia de Buenos Aires para entender cuán eficientemente es la gestión del recurso humano en las mismas. Observando la administración de las tareas y del recurso humano de las Pymes, se puede concluir que la mayoría no utiliza ningún sistema para gestionar sus recursos humanos (Rodríguez, 2012). No presentan claridad sobre las tareas que debe realizar cada empleado, ya que se comparten las tareas, tienen horarios irregulares y no presentan suficiente comunicación para poder generar una coordinación correspondiente.

Las Pymes familiares, son aquellas empresas que han atravesado al menos dos generaciones de una familia y en las cuáles la vinculación de sus miembros tiene una gran influencia en la definición de su política, intereses y objetivos. En la actualidad, estas empresas están muy castigadas por el ámbito financiero e impositivo. Muchas no generan las ganancias de años

anteriores, no generan las utilidades que planean y se encierran en este problema. Por lo tanto, creen que la única razón por su falta de evolución es este inconveniente. Y no es así.

Algunos de los problemas más recurrentes en este tipo de empresas es la falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y de la actuación de éste por parte de los accionistas o socios, dilución de las responsabilidades por falta de conceptos y pautas de gestión adecuados, un marcado estilo autocrático, entre otros. (Irigoyen, 1985)

Por estas razones, en este trabajo de investigación se buscó proporcionar herramientas para una correcta gestión del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas del sector textil y calzado, logrando que obtengan mayor productividad y coordinación en la resolución de tareas.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LAS PYMES FAMILIARES EN EL SECTOR DE CALZADO E INDUMENTARIA EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

Para este trabajo de investigación han sido elegidas como objeto de estudio las Pymes familiares del sector textil y calzado. Por lo tanto, resulta fundamental profundizar este concepto para comprender cuáles son sus características. Además, es necesario analizar la coyuntura de la industria textil y calzado del mercado argentino para comprender el contexto en el que las mismas desempeñan sus funciones.

1.1 Conceptualización de las Pymes.

El término PYME hace referencia al grupo de pequeñas y medianas empresas que cumplen con determinadas características distintivas, y que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por el Estado. Son entidades independientes con alta predominancia en el mercado de comercio y existen distintos criterios para encuadrar una empresa dentro de dicha categoría. En Argentina, se define a las Pymes por criterios cuantitativos o cualitativos.

La ley o autoridad de aplicación se basará en elementos cuantitativos cuando la determinación se efectúe en base a elementos cuantificable como el número de personal ocupado o el nivel de facturación.

Por el contrario, se tendrá en cuenta elementos cualitativos cuando esa determinación de la condición Pyme sea consecuencia de analizar datos como la propiedad de capital, la independencia de la empresa, etc. (Acuña, 2013).

Este concepto es relativamente nuevo, no por el hecho de que antes no existían, sino porque hace unos años se las comenzó a estudiar como un grupo separado de las grandes empresas, con el fin de comprender su funcionamiento y su problemática específica.

De acuerdo con la plataforma “GPS de empresas: datos y análisis de las Pymes argentinas”, dependiente del Ministerio de Producción de la Nación

(2017), en Argentina existen 605.626 empresas activas, de las cuales el 99,8% son Pymes (el 83% microempresas y el 16,8% medianas empresas), mientras que el 0,2% restante está conformado por grandes compañías. El estudio revela que las Pymes son grandes empleadoras, ya que generan 4.065.021 puestos de trabajo, con planillas de menos de 200 empleados.

El Ministerio de Producción señala que cada año nacen en el país alrededor de 70 mil empresas y cierran aproximadamente 68 mil. En los últimos años la cantidad de nacimientos se redujo sensiblemente, mientras que los cierres se mantuvieron constante, dando lugar a una caída total de empresas activas. Los cambios en el número de aperturas y cierres dependen de diversos factores como por ejemplo la demanda agregada, cambios en las condiciones de financiamiento de las empresas y aspectos regulatorios de las mismas.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las Pymes juegan un rol fundamental en la economía Argentina ya que son las principales generadoras de valor agregado y de empleo estable, decente y especializado de la economía. Es por ello que hacia ellas deben apuntar las políticas que buscan promover mejoras en el bienestar y permitir el progreso socioeconómico.

En el siguiente apartado se expone la clasificación de este tipo de empresas para facilitar su comprensión y explicitar de manera más clara y precisa los criterios y rangos que se utilizan para identificar a una pequeña o mediana empresa, en contraposición con las empresas de mayor envergadura.

1.2. Clasificación de las Pymes.

La secretaria de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción, por medio de la Resolución General 154/2018, determinó la nueva clasificación para determinar cuáles son las organizaciones que se encuadran dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas. Esta clasificación adopta como criterio las ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) que no supere los valores establecidos en la figura número 1.

Figura 1: Tabla de clasificación de pyme en relación con la facturación

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 7.400.000	\$ 5.800.000	\$ 19.800.000	\$ 16.800.000	\$ 4.800.000
Pequeña	\$ 47.300.000	\$ 34.600.000	\$ 119.200.000	\$ 102.200.000	\$ 30.000.000
Mediana tramo 1	\$ 378.900.000	\$ 289.000.000	\$ 1.001.800.000	\$ 829.900.000	\$ 228.900.000
Mediana tramo 2	\$ 568.300.000	\$ 412.800.000	\$ 1.431.200.000	\$ 1.212.800.000	\$ 363.100.000

Fuente: Ministerio de Producción¹

En la figura N° 1 se logra ver en donde se ubica cada tipo de empresa, los topes que las enmarcan y los sectores incluidos actualizados acorde al Clasificador Nacional de Actividades Económicas de AFIP.

Por otro lado, con la nueva resolución de mayo del 2018 se incorporó la variable de personal empleado de¹ manera concurrente con las ventas, con el objetivo de lograr un encuadre más preciso de la categorización Pyme. En la figura N° 2 se pueden observar los valores establecidos en relación con los empleados.

Figura N° 2: Tabla de clasificación de Pyme en relación con el personal empleado

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Ministerio de Producción¹

En la figura N° 2 se logra ver claramente la posición que adopta la Pyme en función de los empleados, los topes que las enmarcan en función al sector al que pertenezcan.

Las Pymes son actualmente las protagonistas de la generación de empleo, siendo las responsables de más del 70% de los puestos de trabajo en la

¹ Ministerio de producción: <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

Argentina. El desafío del colectivo de las Pymes es aumentar la competitividad y la productividad; para lograrlo es necesario desarrollar la innovación tecnológica y seguir generando empleo de mejor calidad.

Como el objeto de estudio de la investigación son las Pymes familiares, resultó necesario realizar una descripción de éstas. Por lo tanto, en el próximo apartado se analizan los aspectos particulares de dicho sector de empresas.

1.3.Aspectos particulares de las Pymes familiares.

Se entiende por empresa familiar aquella en la que la mayoría de las acciones pertenecen a una persona o grupo de miembros de una familia, que al menos uno de ellos participa en la gestión y que existe un espíritu estratégico de que haya continuidad generacional (Gallego, 2013).

En principio, hay que admitir que las empresas familiares incluyen en su conformación dos sistemas diferentes (sistema empresa y sistema familia). El sistema familia se refiere a un grupo social de tipo primario que reconoce raíces vinculantes entre sus miembros básicamente emocionales, mientras que un sistema empresario se fundamenta en el cumplimiento de las tareas encomendadas mediante una cadena de mandos jerárquica y en la que cada uno de los actores desempeña el papel que se espera de él acorde con la función encomendada. La presencia familiar en la propiedad y, en la administración, gestión y conducción confiere a la empresa familiar características distintivas que la diferencian de otros tipos de empresa, creando tonalidades y matices que les son ajenos a otra y que hacen a diferentes necesidades de supervivencia y desarrollo (Irigoyen, 2010).

En cambio, el sistema empresa está conformado por miembros de diversa extracción, se trata de un grupo secundario y como tal los integrantes forman parte del mismo en función del beneficio que esperan obtener de la satisfacción de sus motivaciones personales. Estos son los empleados, directores, clientes, proveedores, y está orientado hacia las tareas, al desempeño de las funciones encomendadas, exigiendo productividad de sus miembros. El sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas; el valor principal que mueve a la empresa es el lucro y la competitividad, y está construido en torno a

las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración (Irigoyen, 2010)

El concepto de empresa familiar consiste en la eficiente administración del tiempo puesto a disposición de una unidad de negocio con un cierto objetivo de lucro y que incluye como elemento distintivo fundamental una “vocación de trascendencia impuesta por el o los fundadores”.

Una figura fundamental en este tipo de organizaciones es el fundador, suele ser una suerte de comando en el universo económico. Él suele tener atributos que le hacen detectar oportunidades donde otros no las ven y generar emprendimiento (Irigoyen, 2010).

La característica saliente de la mayoría de las empresas familiares consiste en la conformación de un clima particular que genera en los participantes un fuerte sentido de pertenencia y toda la fuerza laboral tienen un propósito en común. El último aspecto se manifiesta en una serie de cualidades, tales como, el compromiso, la flexibilidad, cultura, confiabilidad y orgullo.

La empresa familiar es un tipo de organización único en ciertos aspectos clave, el principal es que muchos miembros de la familia comparten la vida del hogar y el trabajo. Cada uno de ambos sistemas comprende un grupo de personas en los que ponen en juego diferentes intereses y necesidades.

Las organizaciones generalmente crecen muy rápido al comienzo y luego la tendencia es desacelerarse. Para seguir con un crecimiento constante es necesario incorporar ideas y habilidades que superan la capacidad de este tipo de empresario. Ante estas situaciones es necesario incurrir a procesos reforzadores.

Una empresa familiar, generalmente busca satisfacer los siguientes objetivos:

- Consolidarse, mantenerse y crecer en el tiempo como entidad válida en el mundo de la economía.
- Conservar su capital en manos de uno o más miembros de una o más familias fundadoras.

- Lograr que la conducción permanezca en manos de la familia para cumplir con los objetivos de trascendencia en el tiempo que corresponde al sueño empresario original.
- Ser manejada por uno o más miembros de la familia propietaria.

Por otro lado, dichas empresas poseen fortalezas y debilidades. En sus fortalezas, la característica que más distingue a estas empresas es el clima singular que genera el sentido de pertenencia y un propósito común de los recursos humanos que conforman la fuerza laboral. Y las debilidades por lo general derivan de los conflictos que pueden surgir entre los valores empresariales y los familiares (Barone, 1999).

Siendo el objeto de estudio las Pymes familiares en el sector de industria textil y calzado, resulta necesario realizar una descripción de dicha industria en Argentina. En el siguiente subcapítulo se analizan las distintas variables que afectan al sector.

1.4. Particularidades de Pymes familiares dentro del sector de calzado y textil en la provincia de Buenos Aires.

Desde el año 2017 la economía argentina en general está en proceso de recesión, y sector textil y calzado no ha sido la excepción.

Actualmente, el sector del calzado asiste a un profundo cambio de políticas económicas y condiciones de mercado, que provocan una significativa baja del consumo interno y un aumento de las importaciones.

Además de las diversas condiciones políticas y económicas de cada país, la industria del calzado y textil en el contexto global está asistiendo a grandes cambios en todas sus etapas: concepción, diseño, desarrollo, producción y comercialización.

La tecnología y los hábitos de consumo han tenido enorme incidencia en el negocio del sector, conformando un nuevo marco de relacionamiento y comunicaciones.

La apertura de las importaciones afectó fuerte al sector y denuncian cierre de fábricas y pérdida de 6.000 puestos de trabajo.

En un comunicado en 2018, la Federación Argentina de la Industria del Calzado (FAICA), describe el actual momento. Se considera que este segmento industrial está pasando una situación de crisis.

Las políticas actuales propician condiciones diferentes de mercado, más abierta al mundo, que exponen al sector nacional a un mayor nivel de competitividad. Entre los factores más relevantes que inciden sobre la actividad del sector se encuentra la sostenida caída del consumo, alargamiento de la cadena de pagos, plantas con menor escala de producción, alta carga tributaria, importantes aumentos de energía.

Según los empresarios (FAICA, 2017), en los últimos 15 meses se produjeron más de 4.000 despidos producto del cierre de fábricas. Esto provoca también retiro anticipados, suspensiones de personal, recorte de turnos y vacaciones anticipadas.

Por otro lado, la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA), informó que la actividad de la industria textil presentó caídas de 32,2% en noviembre del 2018, en comparación con el mismo periodo del año anterior. La contracción del consumo interno de prendas de vestir y contras confecciones ha originado una menor demanda hacia distintos rubros. La merma en la actividad afecta tanto al sector de hilados de algodón como a la fabricación de tejidos, que presentan caídas de 32,8% y de 31,8% respectivamente, en noviembre del 2018, en comparación con el mismo mes del año anterior.

La baja del sector se debió al efecto negativo que generó la caída del consumo. La caída en el poder adquisitivo ha generado que la demanda interna, la principal fuente de ingreso de la industria, siga en baja junto al aumento de la llegada de importaciones que produjeron una fuerte caída en la producción manufacturera de la industria.

Según un informe de coyuntura realizado por la consultora Claves (enero 2017), la producción de indumentaria está concentrada casi en su totalidad en Capital federal y en la provincia de Buenos Aires; esto se debe a la cercanía del mercado y la fuerte presencia de marcas y diseñadores.

La cadena productiva del sector textil e indumentaria está compuesta por el procesamiento de fibras, la fabricación de hilados y tejidos, el diseño y la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar. En todas sus etapas de producción dicho sector hace un uso intensivo de capital. La mayor parte de su producción es destinada a insumos para la producción de indumentaria y calzado; mientras el sector de confecciones se caracteriza por necesitar una fuerte mano de obra que requiere de mayor o menos calificación.

Una vez comprendido el escenario en el que las Pymes se desarrollan y sus respectivas características particulares que las diferencian de las otras empresas, se procederá en el siguiente apartado a entender el proceso de selección de personal y su particularidad en las Pymes familiares.

CAPÍTULO 2: LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES FAMILIARES.

A razón de definir el concepto de selección de personal se debe decir, primeramente, que este proceso debe alinearse a la misión, visión y valores de la organización debido a que la necesidad de incorporación del recurso humano está íntimamente relacionada a estas características claves de la organización.

El proceso de integración de recursos humanos a la empresa comienza por la necesidad de la organización de incorporar distintas aptitudes y competencias humanas que permitan desarrollar su actividad de la manera más eficiente. Dichas necesidades se vuelcan en un puesto vacante a cubrir siendo éste el punto de partida del proceso de incorporación de los recursos humanos, el cual se inicia con el reclutamiento y la posterior selección del personal. Ambos procesos están íntimamente relacionados por lo que resulta imprescindible diferenciar el reclutamiento de la selección. Mientras que el primero se encarga de captar posibles candidatos, internos o externos a la organización, compatibles con los requerimientos del puesto a cubrir, la selección utiliza estos candidatos preseleccionados como base para cumplir su función de elegir a aquellos candidatos que mejor se adapten a los requisitos del cargo

vacante satisfaciendo de esta manera las necesidades de la organización para el desarrollo de su actividad.

En este capítulo se abordó la temática de selección de personal en Pymes familiares, comenzando por conceptualizar la selección de personal y entender el proceso que se realiza al hacer una selección. Finalmente, una vez definidos los conceptos necesarios, se expondrá la particularidad de la selección de personal en las Pymes familiares.

2.1. Conceptualización y desarrollo del proceso de selección.

La selección de personal, como se mencionó en la introducción a este capítulo, forma parte del proceso de integración de los recursos humanos. Aunque se encuentra muy relacionada con el reclutamiento, la selección de personal tiene una definición y métodos propios que la caracterizan.

La selección de personal es definida por Alles (2001) como una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Por lo tanto, los pilares principales del proceso son escoger los mejores candidatos para cubrir un puesto vacante y cumplir con las necesidades de la organización.

Uno de los principales métodos utilizados para la selección de personal son las entrevistas, aunque no todas las organizaciones la realizan en forma adecuada. Lo primero que se debe decidir es, cómo se hará la selección del candidato. Además, es importante también definir si la misma se realizará en virtud de la aptitud, la actitud, el potencial o las competencias. Esta decisión será el determinante para concluir la forma de encarar la entrevista y los elementos que se deben incluir en ella.

Al momento de definir el proceso de selección es preciso incluir el proceso de reclutamiento debido a lo expuesto en los párrafos anteriores con el fin de una mejor comprensión de los conceptos. La figura N°3 enumera los pasos de reclutamiento y selección como parte de un único proceso. Con esta figura se pretende dar una primera conceptualización de los pasos que componen el

proceso para lograr de esta manera una mejor comprensión de su posterior explicación.

FiguraN°3: Pasos del reclutamiento y selección.

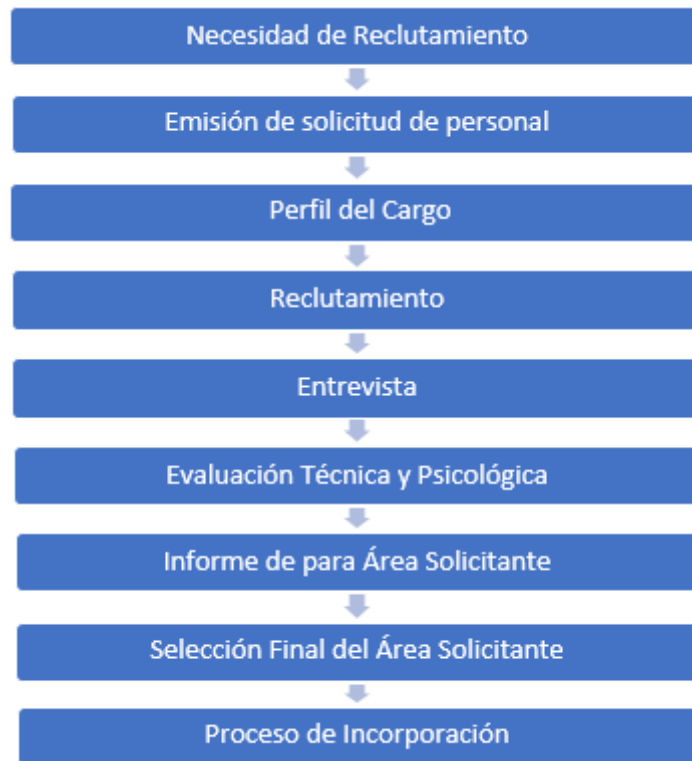


Figura N°3: Etapas del proceso. Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de reclutamiento y selección comienza con la necesidad de incorporación de un recurso humano, es decir, que parte de la necesidad real de la organización que se vuelca a un cargo vacante a cubrir. El área de la organización que desea incorporar nuevos recursos deberá tomar la decisión de reclutar personal y emitir una solicitud con fines de satisfacer la necesidad que presentan. Para definir correctamente este requerimiento, el sector de recursos humanos toma el papel de consultora considerando al área de la organización que presenta la solicitud de personal como su cliente. En el rol de consultora, recursos humanos deberá construir un perfil de puesto que pueda satisfacer los requerimientos de la solicitud para poder emprender la búsqueda de candidatos (Alles, 2001). La definición del perfil de puesto debe realizarse analizando las distintas aptitudes necesarias para el cargo.

Una vez definido el perfil de puesto comienza el proceso de reclutamiento en el cual se captan posibles candidatos a cubrir la posición vacante por lo que debe decidirse previamente si la búsqueda será interna, externa o mixta. En el primero de los casos la búsqueda se realiza teniendo en cuenta únicamente candidatos internos a la organización. En el segundo caso se tiene en cuenta únicamente candidatos externos a la organización, es decir que se realiza la búsqueda en el mercado laboral. Finalmente, si la búsqueda es mixta se tienen en cuenta ambos tipos de candidatos, internos o externos a la organización.

Al finalizar el reclutamiento y obtener los candidatos posibles se procede a analizar los currículums obtenidos con el propósito de filtrar candidatos, teniendo en cuenta requisitos excluyentes y no excluyentes preestablecidos, optimizando así costos y tiempo. En el proceso tradicional de selección, el remanente de esta eliminación realiza una entrevista personal cuyo objetivo es por un lado presentar al candidato la propuesta laboral ofrecida explicando las tareas y responsabilidades asociadas al puesto; por otro lado, indagar más en las capacidades y experiencia laboral del postulante. Esta primera entrevista se complementa con una evaluación técnica y psicológica en la cual se evalúa las habilidades y personalidad del candidato.

Al finalizar las entrevistas se identifican a los mejores candidatos, mediante la realización de una comparación con el perfil del puesto, y se genera un informe de opciones posibles destinado al área de la organización solicitante. El área solicitante será la que, con el asesoramiento de recursos humanos, tendrá la decisión final respecto al candidato que se incorpore a la organización.

Existen distintos tipos de entrevistas y modos diversos de enfocarla. La entrevista podrá ser abierta, semiestructurada o estructurada. En el primer caso, el entrevistado habla libremente. En el segundo, se encuentran respuestas abiertas y se basa en un esquema diseñado previamente. La tercera manera de realizarla es, con preguntas orientadas a obtener información específica del candidato respecto a sus capacidades. En cuanto al foco que se le asigne a la entrevista, la misma puede ser general y amplia o dirigida a la experiencia y la performance pasada. La primera, tiene como objetivo conocer aspectos de la vida personal y profesional del candidato. En

cambio, con el otro foco se busca encontrar conocer qué hizo, cómo lo hizo y qué logró en su recorrido.

Finalmente, el proceso concluye con la efectiva incorporación y proceso de admisión del candidato seleccionado al puesto.

A fines de este trabajo de investigación se abordó únicamente en el proceso de selección dado por sentado que se ha realizado previamente un proceso de reclutamiento exitoso.

2.2. La Selección de Personal en las Pymes familiares.

En función de comprender las dificultades que presenta la selección de personal en las Pymes familiares, es preciso comenzar por destacar la diferencia que presenta la gestión de los recursos humanos de este particular tipo de empresas en comparación al resto. La gestión de los recursos humanos en las Pymes no replica los esquemas y modelos utilizados por las grandes organizaciones (Torres, 2014). Contrario a lo que podría intuirse, tampoco comparten un modelo en común a la hora de administrar sus recursos humanos. Esto se debe a que las mismas presentan una enorme variabilidad entre ellas y no puede definirse un patrón común.

Las prácticas de recursos humanos pueden estar en algunas Pymes familiares orientadas hacia los miembros de la familia, mientras que en otras pueden orientarse hacia la búsqueda de una equidad que se traduzca en una igualdad de derechos y obligaciones para los empleados de la empresa.

Las Pymes familiares que tienen éxito en la gestión de sus recursos humanos utilizan prácticas de recursos humanos más profesionales y con mayor grado de formalidad en contraste con las que no logran administrar los recursos en cuestión con éxito.

La selección de personal en este tipo de empresas presenta un gran problema a la hora de evaluar la idoneidad de un candidato para cubrir un cargo vacante. Cuanto menor sea la capacidad de la empresa familiar de valorar si el candidato es el adecuado, más perjudicada se verá la misma ya que no logran cubrirse las necesidades para las cuales se busca incorporar un recurso humano. Un error común en estas empresas a la hora de realizar la

selección de personal es elegir candidatos por ser miembros o estar relacionados de alguna forma a la familia propietaria de la empresa sin poseer las características y aptitudes necesarias para cumplir con los requerimientos del puesto a cubrir.

Las consecuencias de los problemas de selección generan, por un lado, una pérdida de eficiencia al seleccionar personas inadecuadas para los cargos a cubrir además de una pobre integración al puesto. Por otro lado, otro efecto negativo que se puede observar es la generación de una mala imagen externa de la empresa que afecte a procesos de reclutamiento futuros, dado que futuros candidatos podrían ver a la empresa como una mala alternativa laboral, limitando así las posibilidades a futuro de conseguir atraer mejores candidatos.

Este capítulo comenzó por definir la selección de personal, explicando también el proceso que se realiza en una selección. Luego, se contextualizó esta definición en el ámbito de las pymes familiares, es decir, se expuso la particularidad del proceso de selección en las Pymes familiares. El propósito de este capítulo fue brindar una base conceptual para comprender la temática de las nuevas tecnologías aplicadas al proceso de selección que se abordó en el capítulo 3.

CAPÍTULO 3: NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Actualmente las personas están viviendo los comienzos de una nueva Revolución Industrial llamada “Industria 4.0”, la cual tiene un impacto directo en la forma de operar y tomar las decisiones en las organizaciones. La cuarta revolución Industrial se basa principalmente en mejorar las herramientas utilizadas en la tercera Revolución, la cual presentó como gran innovación la era digital. Muchos de estos impactos que se generaron están relacionados con los cambios en la selección del personal de las empresas (Bearzotti, 2017).

Esta nueva revolución se ocupa mucho en mejorar las tecnologías y poder aplicarlas a cada proceso que se realice en una organización para poder reducir costos y ganar tiempos. Las compañías que decidan aplicar estas

nuevas tecnologías son aquellas que logran tener una ventaja competitiva en el mercado que operan.

3.1. Herramientas utilizadas en la actualidad.

Hoy en día, en la Argentina, se siguen utilizando muchas herramientas clásicas para la selección de personal y de a poco se van incorporando nuevas tecnologías a sus procesos. La mayor cantidad de empresas que logran adaptarse a la era tecnológica son aquellas de gran tamaño, las cuales presentan mayores profesionales que les facilita la adaptación más rápida a un nuevo mecanismo de trabajo.

Sin embargo, las Pymes realizan la selección con muy poca tecnología de por medio y no realizan todos sus pasos correspondientes por diversas razones, por ejemplo, no tienen el personal adecuado para que realicen las tareas y falta de tiempo disponible por parte de los trabajadores de la empresa para llevar a cabo un proceso de selección con nuevas herramientas.

Las herramientas clásicas se basan en la publicación de la oferta laboral mediante la página web de la organización o aquellas que unifiquen todas las ofertas como lo es CompuTrabajo, ZonaJobs, Bumeran, Trabajando.com, Empleos Argentina, Empleos Clarín, entre otras.

Luego, los trabajadores que necesiten dicho empleo envían vía e-mail el Currículum Vitae (CV) y las organizaciones leen cada uno de ellos para filtrar qué perfiles les resultan más atractivos para su empresa. Esta etapa es la que la mayoría de las compañías quieren mejorar o modificar su modalidad debido a que les hace perder mucho tiempo.²

A partir de los perfiles preseleccionados para el puesto requerido, se comunican con las personas y pactan una entrevista presencial (Agüero, 2010). Cabe destacar que las entrevistas presenciales tienen distintos enfoques, tales como:

>Según la estructuración: Puede ser estructurada, semi estructurada o No estructurada.

²Ortega, J. (2019). Las 10 mejores webs para buscar empleo. [Encontrar trabajo por internet]. Adslzone. Recuperado de <https://trabajarporelmundo.org/las-10-mejores-web-para-encontrar-trabajo/>

>Según la orientación: Puede ser directiva o no directiva.

>Según la relación entre las partes (Entrevistados y entrevistadores): puede ser individual, grupal o panel.

>Según su finalidad: puede ser diagnóstica, intervención, orientación, terapéutica o evaluación (Oliveras, 2011)

Finalmente, realizan una evaluación final decidiendo quién debe ser el elegido para el puesto a ocupar. Este método, además de clásico, genera mucha pérdida de tiempos y como consecuencia, altos costos.

Como bien antes se ha dicho, las tecnologías no son muy utilizadas por las Pymes ya que no presentan suficientes herramientas para realizarlo de manera eficiente. Por lo tanto, las pequeñas o medianas empresas realizan los procesos de selección de manera más informal y muchas veces no seleccionan de manera eficaz a cada trabajador.

Por otra parte, las herramientas que se han empezado a utilizar luego de la 3ra Revolución Industrial son las redes sociales, tales como LinkedIn, Facebook, Instagram, entre otras.

Las grandes compañías, como por ejemplo Mercado Libre, Google, IBM, Nestlé, etc., usan estas redes sociales para transmitir los trabajos que realizan en su día a día y los puestos que están buscando con sus requisitos pertinentes. A su vez, cualquier individuo puede enviar su CV por la red social que se haya expuesto.

Las redes sociales, además, ayudan a las compañías a ver el perfil del trabajador interesado en ocupar el puesto vacante, observando sus costumbres, sus maneras de actuar y opinar, sus intereses, etc.

En cambio, las Pymes han incorporado muy poco estas redes ya que no le encuentran la máxima utilidad y muchas veces puede ser un arma de doble filo, como por ejemplo no apuntar al mercado objetivo y perder mucho tiempo en generar contenido en ellas. De hecho, uno de los errores más frecuentes de la utilización de redes sociales en Pymes es que abren cuentas en todas las redes que existen y luego de un período, dejan de publicar contenido por falta

de tiempo, de estrategias o de marketing. Estos comportamientos no son favorables para los usuarios ya que les provoca una falta de interés por parte de la compañía y como consecuencia, una mala imagen de la marca.

Para poder incorporarse en una red social, primero se debe tener en claro quién es el público objetivo de la empresa, qué rango de edad presentan, en qué redes se encuentran y qué finalidad le daría la organización a la red social en cuestión (Guerra Terol, 2017).

3.2. Nuevas tecnologías en el proceso de selección y sus beneficios.

Los avances tecnológicos y los cambios culturales cambiaron la forma, las técnicas y las herramientas que utilizan las empresas a la hora de buscar y seleccionar recursos humanos. Las nuevas tecnologías intervienen para agilizar los tiempos y la eficiencia de estos procesos. Inteligencia Artificial, ChatBots, Gamificación y Realidad Virtual son algunas de las innovaciones que implementan las empresas a la hora de seleccionar personal.

3.2.1 IA y bases de datos

En los últimos años se ha avanzado en la capacidad de la Inteligencia Artificial (IA) de procesar grandes cantidades de datos. Según Stuart Russell y Peter Norvig (2010) se pueden diferenciar cuatro tipos básicos de IA:

- Sistemas que actúan como humanos: máquinas que realizan funciones que requieren inteligencia cuando son realizadas por personas, como por ejemplo cualquier robot que haga tareas como las podría realizar un ser humano de manera automatizada.
- Sistemas que actúan racionalmente: tareas realizadas por sistemas que actúan como un agente racional, consciente de su entorno y que perdura en el tiempo a la hora de realizar una tarea en la búsqueda del mejor resultado posible, normalmente se los denomina agentes inteligentes.
- Sistemas que piensan como humanos: a través de la ciencia cognitiva se busca replicar el pensamiento humano en una computadora, como por ejemplo las redes neuronales.
- Sistemas que piensan racionalmente: se busca replicar la forma lógica de razonar del pensamiento humano frente a distintas problemáticas, no tienen

un objetivo predeterminado, son sistemas capaces de resolver distintas problemáticas de manera racional.

En el área de recursos humanos, las empresas han implementado este tipo de tecnologías primordialmente para cruzar grandes bases de datos aplicados al reclutamiento de empleados; trabajo que por su volumen absorbería muchísimo tiempo de un empleado.

“El reclutamiento a través de IA implica el uso de algoritmos basados en IA que automatizan el proceso de reclutamiento a través de las búsquedas de los atributos necesarios de una persona para una vacante específica” (Bertini, 2018, p.23)”. Por su autonomía y la racionalidad de su búsqueda se los puede clasificar como Agentes inteligentes, que evalúan los CV de los postulantes, evaluando las aptitudes que mejor encajen en el perfil buscado por la compañía, comparando experiencias y trabajos pasados de cada postulante entre miles. Es básicamente el trabajo racional que podría hacer cualquier humano, pero mucho más rápido, puede hacer en horas el trabajo de semanas de un empleado.

Aunque no sólo el menor tiempo en el proceso de reclutamiento es un beneficio a la hora de usar IA para evaluar candidatos; las máquinas no tienen los prejuicios del ser humano y por ende sólo se fijan en las aptitudes y competencias de las personas, sin importar de donde provienen, su religión, si tienen hijos, etc. No discriminan ni tienen preferencias que no sean totalmente objetivas. Esto logra reclutar a las mejores personas para cada puesto independientemente de su vida personal, una característica que no es menor para las organizaciones que buscan la diversidad para ser mejores, más adaptables y creativas a la hora de buscar soluciones, nuevos productos y eficiencia.

3.2.2 ChatBots

Los *chatbots*, son programas basados en inteligencia artificial que pueden mantener una conversación con una persona utilizando aplicaciones de mensajería instantánea como por ejemplo Facebook Messenger, WhatsApp e incluso *apps* móviles de las propias empresas y páginas web con servicio de

Chat Online. Se puede reservar una mesa en un restaurant, consultar datos de un vuelo, chequear el saldo de una cuenta bancaria y hasta iniciar reclamos de servicio técnico.

Este tipo de agente inteligente está diseñado para aprender de las interacciones que mantienen con humanos y así mejorar sus propias respuestas. Tienen diversas ventajas como la inmediatez de la información que aporta, la posibilidad de atender cientos de usuarios al mismo tiempo, filtrar y derivar clientes a otros sectores de la compañía, la accesibilidad de una IA intuitiva con una interfaz de mensajería que les resulta familiar a las personas, eficiencia y la posibilidad de reducir costos.

En lo que respecta al área de recursos humanos, cada vez son más las empresas que utilizan chatbots en los procesos de preselección, permitiéndoles aplicar un primer filtro a los candidatos que no cumplan con los requisitos y acortar significativamente el tiempo dedicado al proceso de selección.

Los chatbots pueden ser desarrollados internamente por las empresas o pueden ser brindados por terceros, como todo producto tienen diferentes capacidades y personalización. En Argentina empresas como Manpower, W3 y Meta4 han implementado este tipo de sistemas como un primer contacto con los candidatos.

Si bien en el pasado los chatbots se aplicaban como un mero filtro de los postulantes que mejor se adaptaran a los requerimientos del puesto, actualmente se les está dando mayores libertades en cuanto a la información que ellos mismos aportan. Por ejemplo, si creen que un candidato reúne los requisitos buscados los ChatBots pueden ser configurados para que directamente coordinen una entrevista con los representantes de recursos humanos.

En Argentina, la empresa W3 que brinda soluciones informáticas para otras empresas desarrolló "Arnie" un chatbot que funciona como primer contacto con los candidatos. "Desde que Arnie es parte del proceso de selección tanto en Argentina como en Estados Unidos nuestras contrataciones se agilizaron muchísimo, logramos reducir más de un 80% el tiempo de screening y

liberamos al equipo de tareas repetitivas y de bajo valor agregado” dice Carolina Rocca, directora de recursos humanos de W3.

3.2.3 Gamificación

La gamificación es una tendencia en alza entre las compañías que buscan aprovechar la dinámica del juego en un entorno que naturalmente no es lúdico. Se aplica tanto internamente, así como también con clientes y fines comerciales. Por medio de una *app* se busca generar competencia entre las personas y dar recompensas por avanzar en el juego. Dentro de una empresa puede ayudar en diversas áreas, puede motivar, capacitar, inducir y ayudar a integrar equipos de trabajo. Ofrece un valioso *feedback* al área de recursos humanos y por otro lado reconocimiento a los empleados.

En la selección de personal tiene distintas formas de ser aplicado. Puede desarrollarse como un primer filtro de los mejores candidatos, como una herramienta para mostrar la cultura de la empresa y los conocimientos esperados para un puesto determinado o puede ser una competencia para conseguir directamente un potencial puesto de trabajo.

Google es un ejemplo de una empresa pionera en gamificación. A través de la competencia “Google CodeJam” realizada desde 2003, la empresa se garantiza conocer a los mejores talentos en ingeniería informática. A los participantes se les solicita resolver diferentes problemas algorítmicos en un determinado tiempo. Es una competencia internacional y a los ganadores se les ofrece una gran suma de dinero y un potencial trabajo en Google. Esto es sin duda una gran ayuda a la hora de identificar las personas con mayor capacidad en programación y eso se traduce en menores costos para la compañía y en un recurso humano altamente capacitado.

La gamificación tiene el beneficio de tener costos relativamente bajos, no es necesaria una gran inversión económica para tener una aplicación funcional con dinámica de juego.

3.2.4 Realidad Virtual

La realidad virtual es un entorno creado por tecnología informática para simular la realidad, lugares reales, edificios, personas, interacciones virtuales. Se vale

de visores o gafas virtuales para que las personas puedan ver e interactuar en la simulación, también se pueden agregar otro tipo de dispositivos para mejorar la experiencia como guantes, trajes sensoriales, cintas para caminar por el entorno, entre otras cosas.

Existen alternativas de realidad virtual para simular el entorno de trabajo, de esa forma los candidatos pueden experimentar cómo será realmente el trabajo que deberán realizar y compararlo con sus propias expectativas. Esta herramienta puede evitar los grandes costos de contratar personal para que luego abandone la compañía porque el trabajo no resulta ser lo que esperaban.

Sin embargo, la realidad virtual en los procesos de selección no es la única aplicación que tiene esta tecnología en el área de recursos humanos. Actualmente se le están dando diversos usos como la integración del personal, mejorar el compromiso de los empleados, capacitar a los empleados y ponerlos en situaciones de toma de decisiones para mejorar su desempeño en la realidad.

Es una tecnología que todavía tiene mucho camino por recorrer, se nutre de los avances tecnológicos para mejorar los procesos y hacer más real la experiencia virtual. Su desarrollo ofrecerá una infinidad de posibilidades y soluciones, no solo en el ámbito empresarial.

CAPITULO 4: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En este capítulo se busca abordar los cambios que se presentan en la gestión de los recursos humanos y cómo las empresas logran obtener una ventaja competitiva sostenible reconociendo la gestión del conocimiento en su capital humano y la implementación de nuevas tecnologías.

4.1.Implementación y desarrollo de una gestión de recursos humanos eficiente.

Se puede definir el término “gestión” como “al proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Jelen, 2011)

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita, para cumplir con sus objetivos. Estas actividades deben funcionar como una unidad y, por ende, es importante considerar la relación sistemática que existe entre ellas. Es decir, los procesos de gestión deben verse como un conjunto de acciones que están influenciados por acontecimientos que integran la política de recursos humanos de la organización (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Esta gestión debería tener como propósito identificar y aumentar el capital humano que otorga riqueza en la organización. Para lograrlo, debería concentrarse en dos elementos centrales: personas y puestos.

Para realizar la planificación de los recursos humanos se deberían determinar las necesidades del personal, tanto cualitativas como cuantitativas, partiendo de los objetivos y estrategia de la empresa. Para llevar adelante esto, es necesario definir las políticas del personal y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización; producir métodos que consigan, conserven y desarrollen esos recursos humanos y lograr desarrollar los instrumentos adecuados para lograr una gestión eficiente.

A través del paso del tiempo, en las empresas se fueron modificando las estructuras organizacionales partiendo de una estructura funcional básica en el siglo XX, siguiendo por una matricial hasta llegar a una estructura de red. Estos cambios, son considerados importantes a la hora de definir los puestos de trabajo. Por esta razón, un diseño estructural adecuado es un factor clave para lograr la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos.

Para poder identificar correctamente los procesos que componen las estructuras se utilizan los diagramas de flujo, en los cuáles se define qué se debe hacer, quiénes lo van a hacer, y cómo lo deben hacer. En este momento, aparece la necesidad de cubrir un puesto laboral y es ahí donde surge la gestión de los recursos humanos. En la clarificación de las responsabilidades del puesto, está la clave de la gestión del trabajo Humano. Algunos pioneros en planificación estratégica de organizaciones sostienen que la estructura es el

punto de plata entre lo que propone la estrategia y la realidad de los resultados.

En la actualidad se vive una nueva revolución industrial y el mundo es su escenario. Los cambios en los sistemas de producción, ha provocado una extensión temporal y geográfica del empleo y del subempleo.

El nuevo modelo desplaza la mano de obra y la reemplaza por procesos cibernéticos. El producto de esto es, una gran cantidad de trabajadores que se vuelven “Analfabetos Funcionales” por no poder adquirir las competencias necesarias. Esto conlleva, que hoy las máquinas, instalaciones fabriles y en muchos casos, trabajadores, quedan rezagados por obsolescencia tecnológica (Jelen 2011)

Las organizaciones necesitan lograr alcanzar un cambio cultural total de cara al conocimiento aceptando que hoy, para conseguir que el mismo aumente en forma significativa, deben lograr una correcta administración de las capacidades de los empleados. De esta manera, las empresas podrán solucionar sus problemas en forma eficiente, es decir, en el menor tiempo posible y así obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.2. La trascendencia de la gestión de recursos humanos en la empresa

En las Pymes, los pequeños empresarios no son completamente conscientes de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados.

Una de las mayores ventajas competitivas de las Pymes es su capital humano, dado que los empresarios interactúan más estrechamente que en las empresas de mayores dimensiones. Se puede observar que la proximidad, la relación cotidiana con su personal, la flexibilidad ante los cambios y la menor burocracia hacen que las pymes puedan estar muy preparadas a una nueva filosofía de la gestión de recursos humanos.

Becker(1992) obtuvo un premio nobel estudiando las sociedades del conocimiento y concluyó en su trabajo que el mayor tesoro de las corporaciones era el capital humano que estas poseían, es decir, el

conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo.

Según el informe realizado por KPMG(2017)en la Argentina, las empresas están logrando mejorar su gestión de recursos humanos incorporando estrategias de transformación que integren tecnologías, gentes y procesos.

En este informe se entrevistó a 854 directores de recursos humanos de diversas industrias en 52 países, entre ellos las Argentina y se logró observar que el 19% de las empresas argentinas planificaba aumentar su inversión en tecnología para la función de recursos humanos en el año 2017. Entre las inversiones planeadas se encontraba las plataformas de gestión de los recursos humanos y aplicaciones móviles que van a lograr revolucionar el área de recursos humanos. En las empresas argentinas, se destaca que el 32% de las empresas ya han implementado sistemas de administración de talento y el 13% un nuevo sistema basado en la nube. Con respecto al uso de la tecnología móvil, el 10% de las empresas están utilizando aplicaciones en *tablets* o teléfonos para apoyar la gestión de recursos humanos y el 34% planifica incorporarlos en los próximos meses.

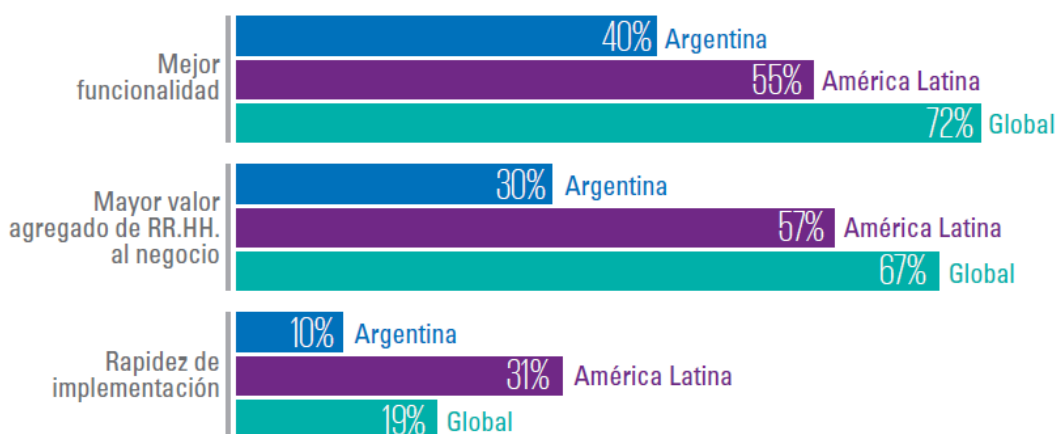
En el informe, además se logra observar que las empresas que no lograron una transformación fundamental en la gestión del capital humano son aquellas que implementaron las nuevas tecnologías sin revisar los procesos y el modelo de entrega de los recursos humanos. De esto se desprende, que solamente el 19% de los directivos encuestados indican que la gestión de los recursos humanos a través de plataforma está otorgando la capacidad para configurar la función de los recursos humanos con el fin de agregar mayor valor. Además, el 18% sostiene que la función de los recursos humanos está basada más en evidencias y en la incorporación de procesos de análisis de datos de la fuerza de trabajo. Solamente el 8% de los directivos indican que logró alcanzar una mejor colaboración y retroalimentación con los empleados.

En las Empresas Argentinas existe una resistencia de los directivos a la incorporación de las nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos. Esto se refleja con los resultados obtenidos en la encuesta (Ver figura 5) donde se visualiza cuáles serían los beneficios esperados con la implementación de

las nuevas tecnologías. Comparando los resultados obtenidos, de los directivos argentinos con los de América Latina y del resto del mundo, se logra observar que es necesario un cambio cognitivo en la cúpula empresarial y que los directivos logren extender un espíritu de compromiso en toda la organización hacia la estrategia organizacional. Con estos cambios, se lograría que la función de los recursos humanos evolucione y aporte nuevas perspectivas basadas en datos y evidencias. En consecuencia, se lograrían tomar mejores decisiones estratégicas que agreguen un mayor valor a la organización.

Figura N°5: Beneficios esperados con la implementación de nuevas plataformas

Entre los principales beneficios esperados con la implementación de un nuevo HRMS - Plataformas de Gestión de Recursos Humanos, los encuestados de Argentina citaron los siguientes:



Fuente: KPMG, 2018

En el último informe (KPMG y Mercado, 2018) se pronosticó que se van a perder 400 millones de empleos, consecuencia de la robotización y la automatización para el año 2030. En forma simultánea, se crearán 55 millones de nuevas posiciones. El desafío se presenta en que se van a requerir puestos de trabajo con mayores capacidades cognitivas y de comunicación, además de mayores logros educativos. Las máquinas van a funcionar como asistentes digitales.

El rol de la función de los recursos humanos va a requerir de diferentes habilidades, se debe centrar en la creación y reconfiguración de los puestos de trabajo; incorporando el modelo operativo **outside-in**, es decir, la nueva gestión se va a impulsar en las ideas del entorno potenciadas con la tecnología y el talento. Por otro lado, debe tener su base en las evidencias, dado que va a estar respaldado por la habilitación cognitiva de las percepciones de la fuerza laboral y su capacidad de análisis

En el futuro, en la gestión de recursos humanos se crearon nuevos roles. Surgirá el configurador de la fuerza laboral, quien debe lograr la planificación de los puestos para satisfacer las necesidades futuras; el experto en experiencia quien diseñara las tareas logrando que los empleados alcancen sus objetivos dentro del puesto asignado; gerentes de capacidad de robótica, quién debe mantener los *bots* y las funciones de IA; el arquitecto de rendimiento de personas es el encargado de ofrecer un rendimiento integrado del rendimiento humano y finalmente encontraremos al analista de datos, quien nos debe brindar la hipótesis basada en el rendimiento de las personas.

En conclusión, se puede observar que las organizaciones se deben centrar en preparar la fuerza laboral para enfrentar el futuro y encontrar las habilidades críticas que la empresa necesita para obtener una ventaja competitiva sostenible. Para lograrlo la gestión de recursos humanos debe actuar en forma reactiva y crear herramientas que logren contribuir al máximo en la flexibilidad organizativa e individual, así como también hallar contribuciones para resolver conflictos dentro y fuera de la organización.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Kuhn (1962) define a paradigma como un conjunto de suposiciones interrelacionadas al mundo social que nos brinda un marco para el estudio organizado del mundo.

Nuestro trabajo de investigación está realizado con un paradigma bajo la perspectiva cualitativa y el interés se centra en describir los hechos observados para interpretarlos dentro del contexto global que se produce al explicar los fenómenos. Nos interesa comprender el grado de relevancia de las variables abordadas, cómo estas se relacionan al objeto de estudio y la implicancia que se podría lograr obtener mediante su integración.

La investigación descriptiva es aquella que interpreta en forma detallada lo que es. Está conectada a condiciones existentes, prácticas que perduran, procesos en marcha, efectos o tendencias que se expanden (Best, 1988)

Para realizar la investigación utilizamos la forma cualitativa descriptiva, que es aquella que muestra la relación entre aquello que existe y algún hecho precedente que lo pueda afectar o influir.

Dado que nuestro objeto de estudio son las Pymes dentro del sector específico de la industria textil y del calzado, hemos analizado cómo llevan adelante la gestión de los recursos humanos haciendo especial relevancia en las herramientas que utilizan para seleccionar a su personal. Al corroborar que muchas no aplican las nuevas tecnologías en su gestión, hemos realizado entrevistas para lograr conocer el grado de predisposición de los empresarios para incorporar las mismas a su gestión.

La primera herramienta utilizada fueron las encuestas, ubicada en el anexo I, que se realizaron en el período del 21 de mayo del corriente año al 26 del mismo mes mediante la plataforma Google Forms. En las mismas se encuestaron 137 personas en total, mayores de 18 años. Se pudo observar que el mayor porcentaje de encuestados fue comprendido por el segmento etario entre los 18 y 28 años representando el 57% de la muestra, seguido por el 22% que representa a las personas mayores de 51 años, luego 12% personas entre

los 29 y 39 años y finalmente el 9% para el grupo entre 40 y 50 años. Del total de los encuestados, el 58% de la muestra fueron mujeres y el restante 42% fueron hombres.

La segunda herramienta que se utilizó fueron las entrevistas, ubicadas en los Anexos III al IX, las cuales fueron realizadas a los dueños o encargados de la selección del personal de las pymes del sector textil y calzado. La entrevista está formada por 8 preguntas cada una, las cuales son todas abiertas.

Las entrevistas fueron analizadas con el modelo Osgood. Mediante este instrumento se busca relacionar distintas actitudes de las entrevistas realizadas. Las actitudes fueron seleccionadas según su relevancia para comprender los resultados obtenidos. Estas se disponen, según el modelo de Osgood, en forma bipolar: Un polo positivo en el cual se dispone la actitud seleccionada y un polo negativo complementario, en el que se ubica al extremo opuesto de la actitud. De esta manera, puede ubicarse entre ambos polos toda la información obtenida en las entrevistas sobre dicha actitud. La ponderación de las respuestas de los entrevistados, es decir, el valor que se les asigna oscila entre 5, valor máximo del polo positivo, y -5, valor máximo del polo negativo. Estos valores se asignan de forma subjetiva y con la finalidad de analizar las respuestas obtenidas.

Las entrevistas fueron elaboradas de la siguiente manera: Se realizaron tres presenciales, una por teléfono y tres por email. Se detalla en la figura N°6 las personas entrevistadas y el criterio por el cual fueron seleccionadas para el análisis realizado.

Figura N°6: Detalle de las personas entrevistadas

PERSONA	CARGO	INDUSTRIA	¿POR QUÉ FUE ELEGIDO?
Pablo Stantero	Director	Calzado	Por su experiencia en la industria y por llevar a cabo el proceso de selección.

Pablo Tirota	Gerente de RRHH	Calzado	Por sus conocimientos en el área.
Cintia Kentros	Directora	Calzado	Por ser la responsable de tomar decisiones.
Fabio Liotta	Gerente de RRHH	Calzado y textil	Es responsable del proceso de selección de la empresa.
Pamelo Pizzolo	Directora	Calzado	Es dueña y responsable de tomar todas las decisiones de la pyme, incluida la selección del personal.
Gabriela Alemany	Directora	Calzado y textil	Es la responsable de tomar decisiones y hacer la selección del personal.
Alfredo Serrano	Gerente	Textil	Está a cargo de la empresa y hace la selección del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al tercer instrumento se analizaron los documentos que proporcionaron las Pymes, ubicadas en el Anexo X, como currículum vitae e informes realizados cuando se entrevistaron a los candidatos y toda documentación que sustente el proceso de selección dentro de las mismas.

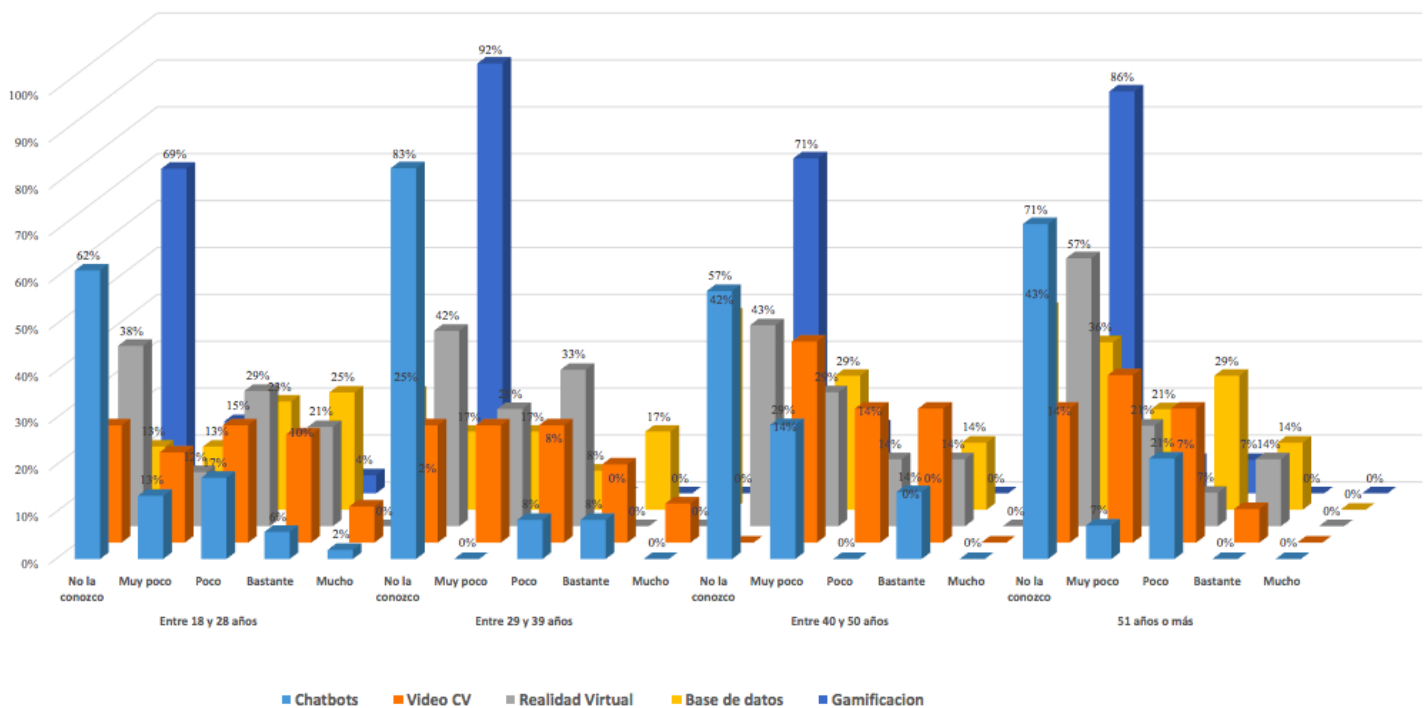
En el siguiente capítulo se llevará a cabo el análisis de los resultados obtenidos con cada una de estas herramientas mencionadas.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

5.1 Análisis de las encuestas realizadas.

En primer lugar, se les solicitó a los encuestados que respondieran qué nuevas herramientas en selección de personal conocían y cuál era su grado de conocimiento de las mismas (Ver figura N°7).

Figura N°7: Grado de conocimiento de las nuevas herramientas de selección.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura N° 7, la gamificación resultó ser la tecnología menos conocida por los encuestados seguida por los *chatbots*. El 80% afirmaron no conocer el término gamificación, mientras que el 70% respondieron lo mismo por *chatbots*.

Realidad Virtual ocupa el tercer lugar entre las menos conocidas con un 45% de personas que respondieron no conocerla. Sin embargo, aunque hubo mayor

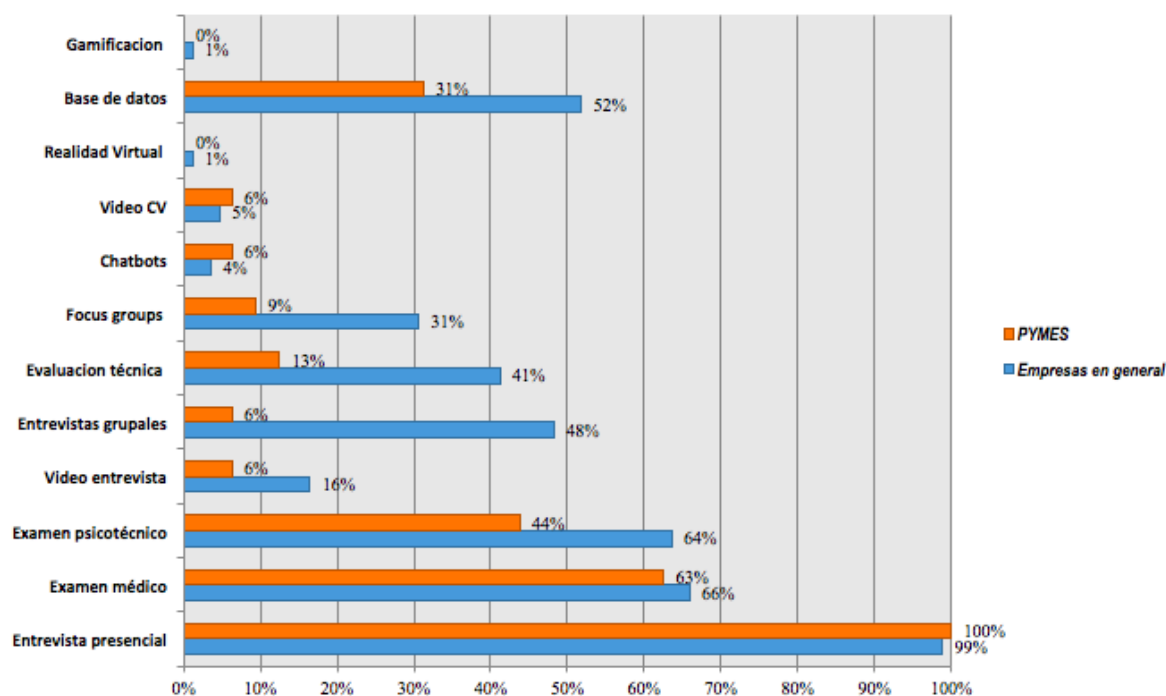
distribución en el grado de conocimiento de la misma que en las anteriores mencionadas, ninguno de los encuestados afirmó conocerla mucho.

Selección por medio de base de datos resultó ser la más conocida, con una distribución más homogénea de los datos, el 18% afirmaron conocerla mucho, el 15% “bastante”, el 22% “poco”, “muy poco” un 18%, y el 27% respondieron que no la conocían. Video CV fue la segunda herramienta más conocida, pero en menor profundidad que base de datos, sólo el 4% encuestado afirmó conocerla mucho.

En cuanto a los segmentos por edades de la Figura N° 6, vale destacar que, si bien en el segmento medio de entre 29 y 39 años se evidenció un mayor desconocimiento que el resto en dos tecnologías puntuales, *chatbots* y gamificación, la realidad es que los dos segmentos mayores presentan un mayor desconocimiento en general de todas las tecnologías y una menor distribución en las respuestas.

Luego al 62% de los encuestados que afirmaron haber pasado por un proceso de selección alguna vez, se les pidió que identificaran qué métodos de selección se habían utilizado para conseguir su trabajo actual y/o anteriores. Se les pidió lo mismo a quienes habían pasado por procesos de selección en pymes, sólo el 24% de los encuestados dijo haber pasado por procesos de selección en pymes. En la Figura N° 7 se pueden observar los resultados comparativos de las herramientas más utilizadas y la comparación entre las empresas en general y las pymes.

Figura N°8: Herramientas en selección de personal.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura N°8 surge que los métodos tradicionales tienen porcentajes similares de uso tanto en Pymes como en empresas en general. Entrevista presencial es el método más utilizado en los procesos de selección, utilizado en un 99% de los casos en las empresas en general y 100% de los casos en pymes. Lo sigue el examen médico alrededor del 65% de las veces en ambos casos. El psicotécnico, si bien con porcentajes elevados en ambos casos, es mucho menos frecuente en las pymes, un 44% frente a un 64%.

Hay un marcado contraste con las pymes en reclutamiento a través de base de datos, con porcentajes cercanos al 50% se encuentran las empresas en general frente a un 30% de utilización en pymes.

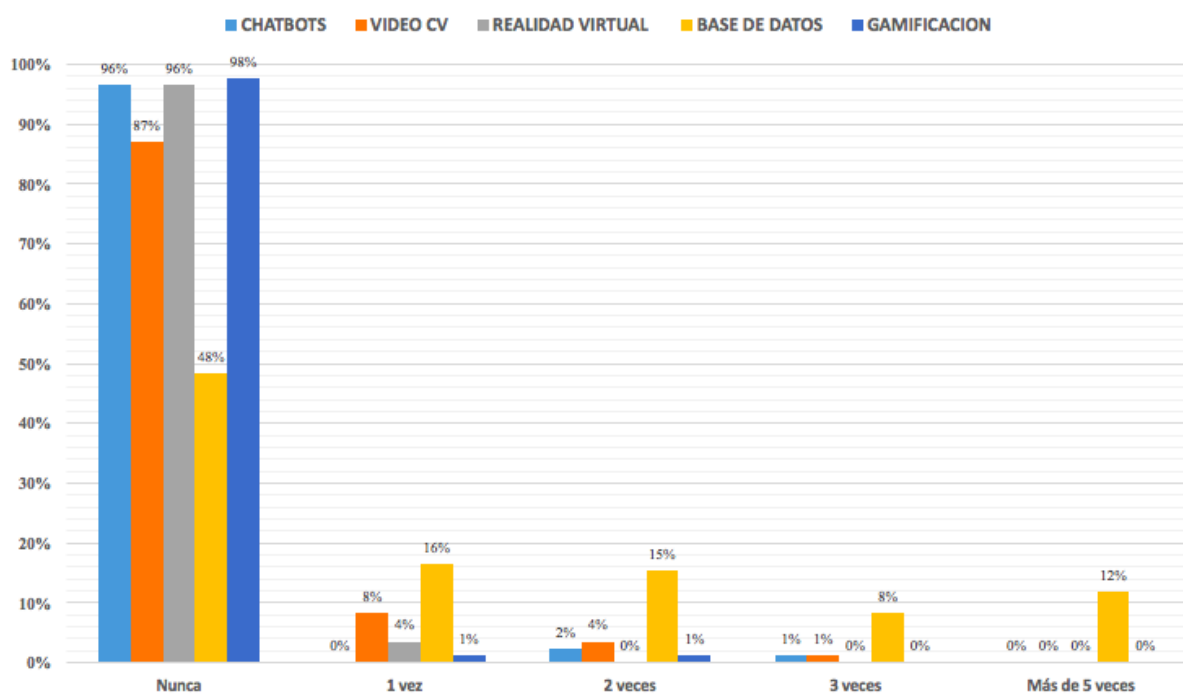
Las entrevistas grupales muestran una marcada diferencia, por debajo del 7% de aplicación en pymes en comparación con un porcentaje cercano al 48% en las empresas en general.

Si bien la aplicación de *chatbots* y video CV dio porcentajes similares muy bajos, no sucede lo mismo con el uso de bases de datos que da un porcentaje

mucho menor de utilización en pymes, solo un 31% comparado con un 52% en el mercado en general.

Ninguno de los encuestados realizó un proceso de selección en pymes que incluyera gamificación o realidad virtual. Esto deja en evidencia la poca digitalización que implementan las pymes a la hora de afrontar procesos de selección.

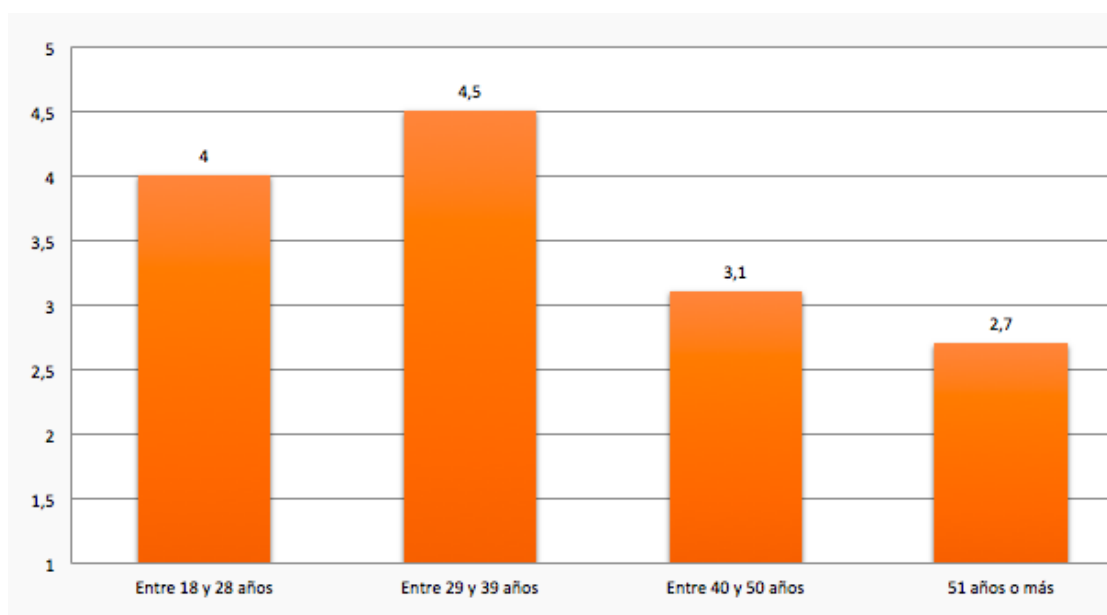
Figura N°9: Frecuencia en el uso de nuevas tecnologías.



Fuente: Elaboración propia.

La figura N°9 muestra la frecuencia en el uso de nuevas tecnologías en los procesos de selección experimentados por los encuestados, como es de esperarse las bases de datos presentan mayor frecuencia, con hasta un 12% que afirma haber pasado por procesos de selección que utilizaron bases de datos más de cinco veces. Seguido por video CV pero en menor proporción, solo un 1% de los casos indicó una frecuencia de 3 veces. *Chatbots*, realidad virtual y gamificación tienen todas frecuencias mínimas de aplicación según la experiencia en procesos de selección por los que pasaron los encuestados.

Figura N°10: Disposición al uso de nuevas tecnologías por edades.



Fuente: Elaboración propia.

Se les pidió a los encuestados que indicaran su disposición al uso de las nuevas tecnologías en los procesos de selección en una escala del 1 al 5, siendo 1 “Nada dispuesto” y 5 “Muy dispuesto”. Como se puede observar arriba en la Figura N°10 los grupos etarios de mayor edad tienen menos disposición al uso de nuevas tecnologías en los procesos de selección. En la encuesta realizada no hubo diferencias considerables entre mujeres y hombres en ninguno de los puntos evaluados.

5.2 Análisis de las entrevistas realizadas.

En la figura N°11 se resumen los resultados de las entrevistas realizadas a los dueños o encargados de realizar el proceso de selección del personal en pymes de la industria textil y calzado.

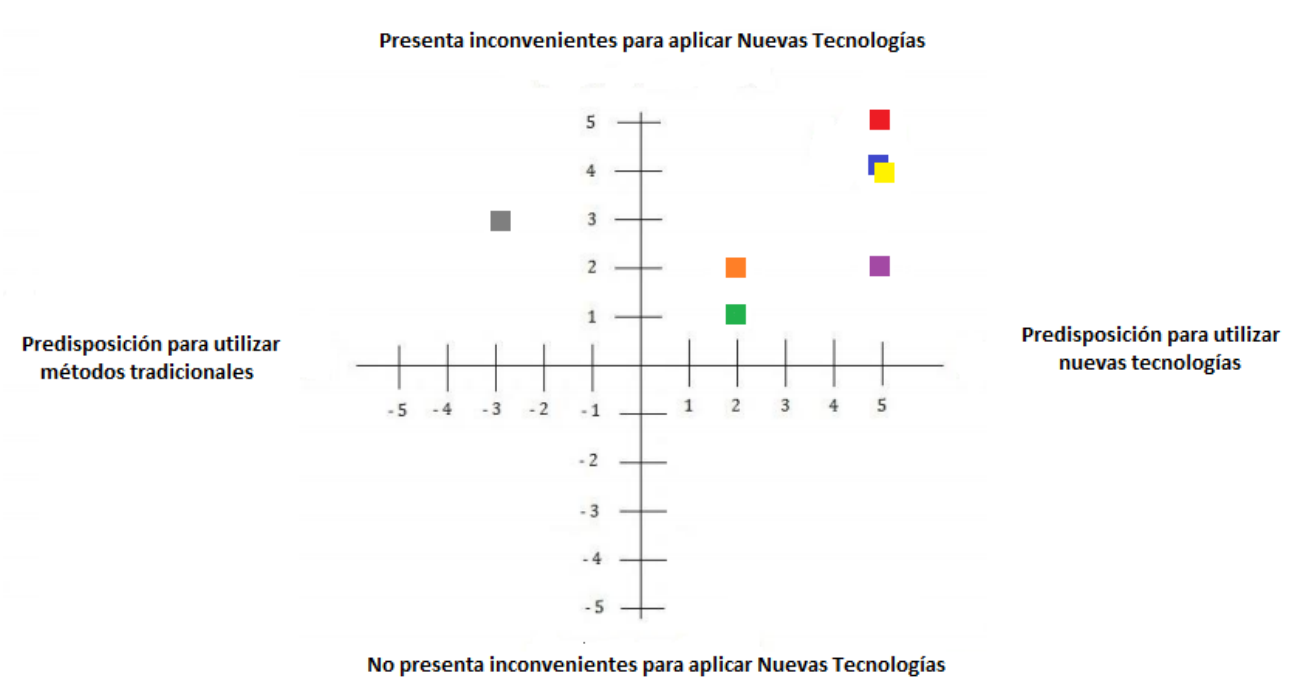
Figura N° 11: Análisis de entrevistas.

ENTREVISTA	CINTIA KENTROS	PAMELA PIZOLEO	PABLO STANTERO	ALFREDO SERRANO	GABRIELA ALEMANY	PABLO TIROTA	FABIO LIOTTA
PREGUNTA							
Cantidad de empleados	12	3	30	56	20	130	55
Sistema utilizado de gestión de RRHH	Papel	Papel	Papel	Papel	Papel	Sistema enlatado (Tango y Calipso)	Papel
Cómo realizan proceso de selección en la empresa	Tradicional	LinkedIn y luego tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional	Tradicional
Importancia que le dan al proceso de selección	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
¿Cómo lograr la incorporación de personas más eficientes?	Desconocen como incorporar personas más eficientes	Tomándose el tiempo necesario para seleccionar	Realizan simulaciones de trabajos, pruebas para ver sus capacidades	Prestándoles atención al periodo de prueba y desafiando al empleado con tareas especiales	Tomándose el tiempo para capacitarla según su conveniencia	Realizando bien la entrevista y evaluando correctamente en el periodo de prueba	Mejorando los procesos de selección del personal
¿Qué nuevas tecnologías conocen?	Video CV y Chatbots	Video CV, Chatbots, Gamificación, Realidad virtual, base de datos	Video CV y Gamificación	Realidad Virtual, bases de datos	Video CV, bases de datos	Video CV, Realidad Virtual	Ninguna
Predisposición para aplicarlas	Alta	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Alta
Inconvenientes a la hora de aplicarlas	Costos, tiempo y capacitación	Posible reticencia al cambio	Falta de conocimiento de postulantes sobre manejo de tecnologías	Cultura de la empresa, adaptación de las personas dentro de la empresa	Costo en capacitación para toda la empresa	La falta de conocimiento de las personas y la correcta capacitación para utilizarlas	Capacitación, falta de tiempo

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de realizar el análisis de las entrevistas, se observan distintas dimensiones que se pueden relacionar. En el primer gráfico, figura N° 10, podemos relacionar el grado de inconvenientes que presentan los entrevistados para aplicar nuevas tecnologías con la predisposición que poseen para utilizarlas. En el segundo gráfico, figura N°11, podemos observar la relación que existe entre el sistema de gestión que utilizan los entrevistados en la actualidad en relación con la cantidad de empleados que posee la empresa. En el tercer gráfico, figura N° 12, se vinculan los sistemas de gestión utilizados por los entrevistados con el grado de predisposición para utilizar nuevas tecnologías. A continuación, se disponen las figuras mencionadas con sus respectivos análisis.

Figura N°10: Inconvenientes para aplicar nuevas tecnologías en relación con la predisposición para utilizarlas.



Polo Negativo
No presenta inconvenientes para aplicar nuevas tecnologías
Predisposición para utilizar métodos tradicionales

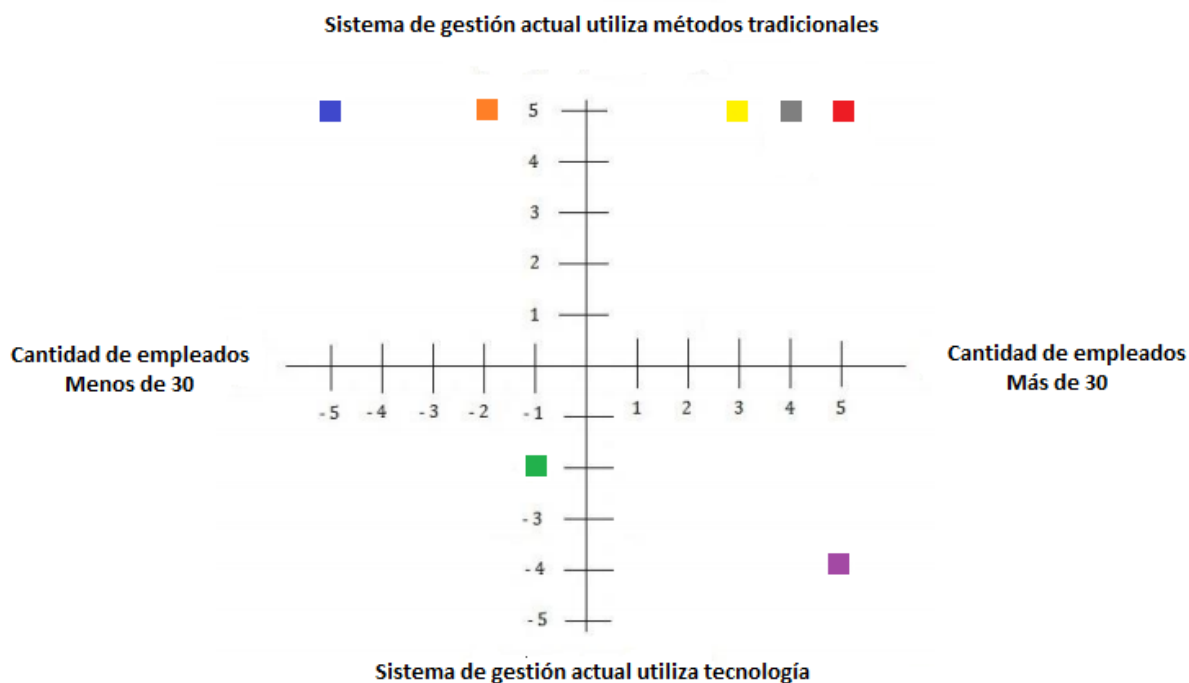
Polo Positivo
Presenta inconvenientes para aplicar Nuevas Tecnologías
Predisposición para utilizar nuevas tecnologías

Cintia Kentros	Pamela Pizzoleo	Pablo Stantero	Alfredo Serrano	Gabriela Alemany	Pablo Tirota	Fabio Liotta
Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Textil	Industria Calzado y Textil	Industria Calzado	Industria Calzado y Textil
5	1	4	3	2	2	4
5	2	5	-3	2	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Las posturas seleccionadas en la figura N°20 son el inconveniente para aplicar nuevas tecnologías y la predisposición para aplicar las mismas. Según las respuestas obtenidas, se puede observar que casi la totalidad de los entrevistados expresan una predisposición para utilizar nuevas tecnologías, así como también presentan inconvenientes a la hora de aplicarlas. El único entrevistado que no presenta esta postura es Alfredo Serrano, ubicado en el gráfico con un punto grisáceo, que presenta inconvenientes para implementar nuevas tecnologías como el resto de los entrevistados, pero a diferencia de estos no tiene predisposición para aplicarlas. Analizando su entrevista, ubicada en el Anexo VII, se puede observar que su poca predisposición se debe a que no observa una necesidad por parte de la empresa de aplicar nuevas tecnologías. Otra razón por la que no poseen predisposición para aplicarlas es el hecho de no ser una empresa de vanguardia, por lo que considera que los métodos tradicionales que utilizan se condicen más con el tipo de empresa que son.

Figura N°31: Sistema de gestión utilizado actualmente en relación con la cantidad de empleados.



Polo Negativo	
Cantidad de empleados - Menos de 30	
Sistema de gestión actual utiliza métodos tecnológicos	

Polo Positivo	
Cantidad de Empleados - Más de 30	
Sistema de gestión actual utiliza métodos tradicionales	

Cintia Kentros	Pamela Pizzoleo	Pablo Stantero	Alfredo Serrano	Gabriela Alemany	Pablo Tirota	Fabio Liotta
Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Textil	Industria Calzado y Textil	Industria Calzado	Industria Calzado y Textil
-1	-1	-5	4	-2	5	3
5	-2	5	5	5	-4	5

Fuente: Elaboración propia.

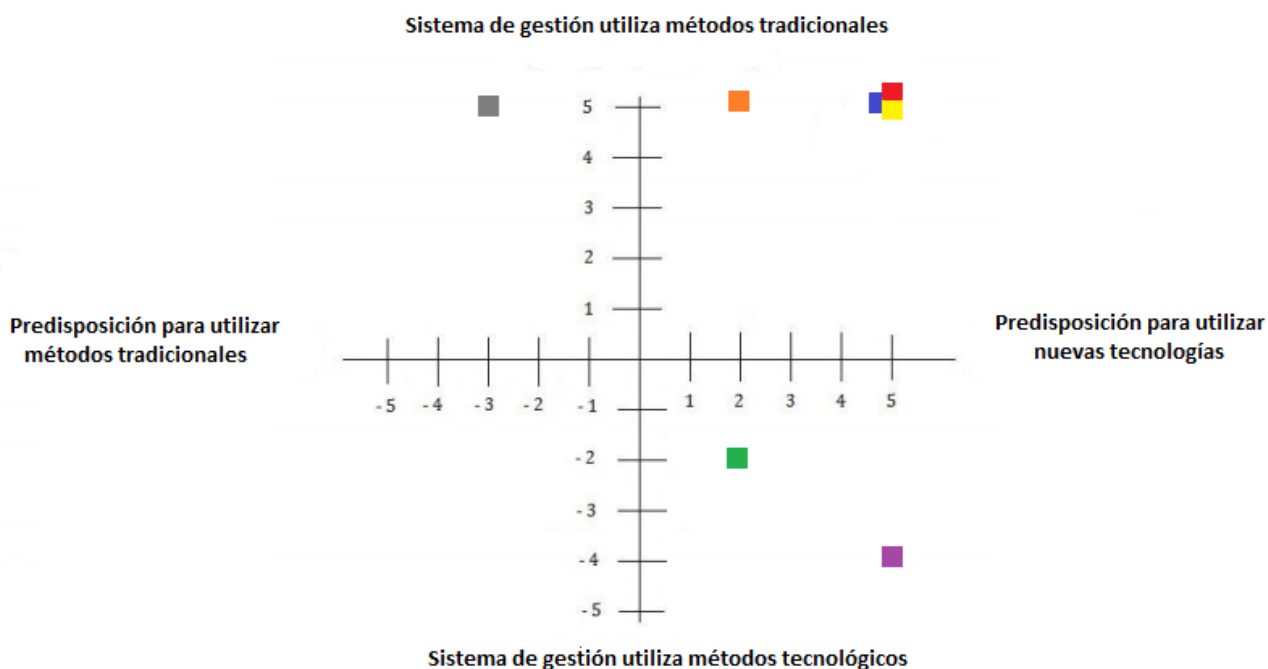
La postura seleccionada en la figura N°41 es el sistema de gestión utilizados en un objeto de estudio que consiste de empresas de más o menos 30 personas. Según las respuestas obtenidas, se puede observar que la mayor parte de los

entrevistados expresa utilizar actualmente en su empresa métodos de selección tradicionales independientemente de la cantidad de empleados que posean. Los puntos que no comparten esta postura son el punto verde y el punto violeta, que representan a las entrevistas realizadas a Pamela Pizzoleo y Pablo Tirota respectivamente.

En el punto verde podemos observar que Pamela Pizzoleo se ubica en el polo negativo -1 debido a que posee dos empleados actualmente en su empresa. Con respecto al sistema de gestión actual que implementa, se ubica en el polo negativo de -2, reflejando que utiliza sistemas de gestión con poca tecnología, como LinkedIn en los procesos de selección de personal.

En el punto violeta se observa que Pablo Tirota se ubica en el polo positivo de 5 debido a que posee 130 empleados actualmente en su empresa. Con relación al uso de las nuevas tecnologías, se ubica en el polo negativo de -4, con lo que podemos interpretar el grado de uso que hace de las mismas porque utiliza sistemas enlatados como tango y Calipso para llevar adelante la selección de su personal.

Figura N°52: Sistema de gestión utilizado en relación con la predisposición para utilizar nuevas tecnologías.



Polo Negativo
Sistema de gestión actual utiliza métodos tecnológicos
Predisposición para utilizar métodos tradicionales

Polo Positivo
Sistema de gestión actual utiliza métodos tradicionales
Predisposición para utilizar nuevas tecnologías

Cintia Kentros	Pamela Pizzoleo	Pablo Stantero	Alfredo Serrano	Gabriela Alemany	Pablo Tirota	Fabio Liotta
Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Calzado	Industria Textil	Industria Calzado y Textil	Industria Calzado	Industria Calzado y Textil
5	-2	5	5	5	-4	5
5	2	5	-3	2	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Las seleccionadas en la figura N°62 son el sistema de gestión utilizado en la actualidad por la empresa y la predisposición para utilizar nuevas tecnologías. Según las respuestas obtenidas, se puede observar que la mayor parte de los

encuestados expresan una predisposición para utilizar nuevas tecnologías a pesar de utilizar en la actualidad métodos tradicionales de gestión. Los puntos que no comparten esta postura son el punto verde y el punto violeta, que representan a las entrevistas realizadas a Pamela Pizzoleo y Pablo Tirota respectivamente.

En el punto verde se refleja que Pamela Pizzoleo se ubica en el polo negativo de -2 con relación al uso de la nueva tecnología, porque solo utiliza Linked In en sus procesos de selección. En relación a la predisposición que dispone se ubica en el polo positivo de 2, que representa que tiene predisposición para incorporar las nuevas tecnologías en la medida que la gestión de su empresa lo vaya requiriendo.

En el punto violeta, observamos que Pablo Tirota se ubica en el polo positivo de 5 dado que tiene elevada predisposición en el uso de nuevas tecnologías al considerar que con su implementación se lograría refinar la búsqueda de personal competente y conseguir mejores resultados. Con respecto al sistema de gestión utilizado se ubica en el polo negativo de -4, lo cual refleja que hacen mayor uso de nuevas tecnologías porque utiliza sistemas enlatados como tango y Calipso para llevar adelante la selección de su personal.

5.3 Análisis de la documentación proporcionada.

En la documentación disponible de las empresas se pudo observar que las mismas a la hora de convocar a sus candidatos lo hacen por medio de currículum vitae escrito y no aplican ninguna de las nuevas herramientas que existen para reemplazar al mismo, como por ejemplo enviar un video CV, chatbots, realidad virtual, entre otras.

Esta característica se pudo observar también en los otros instrumentos, como por ejemplo las entrevistas que hemos tenido, en las pymes del sector textil y calzado siguen demostrando que sus procesos son tradicionales y se están quedando atrás con los avances tecnológicos ya que no logran adaptarse.

En base a la documentación obtenida, se observa que las dos empresas actúan de manera similar. Los propios dueños leen y filtran los CV para finalmente realizar las entrevistas presenciales. Las anotaciones que realizan son informales, en donde anotan qué preguntas se le realizaron, qué comentarios fueron destacados del entrevistado y finalmente cómo evalúan a la personalidad del candidato para el puesto a cubrir.

Una empresa brindó un informe de un perito grafólogo, actualmente no lo hacen más, pero hace unos años pedían los CV escritos a mano o los postulantes los escribían en el momento de la entrevista para luego mandárselos al perito y que él haga el análisis correspondiente de acuerdo a las cosas que se pueden observar de la personalidad de la persona por medio del texto escrito. Y esto se usaba de complemento para elegir al candidato que creen adecuado para el puesto disponible de trabajo.

Por otro lado, tienen una ficha en donde anotan los datos personales de cada empleado que se incorpora en la empresa. En caso de que un empleado presente ausencias injustificadas, las anotan en dicho lugar. Posteriormente, le realizan informes mensuales a sus contadores para que puedan liquidar los sueldos de manera correcta. Los empleados están contratados bajo el convenio de empleados de comercio y la retribución pactada se basa en el mismo.

La documentación suministrada por Stantero Hermanos demuestra que realizan una actividad especial con los candidatos de los puestos del trabajo, como por ejemplo, el responsable de hacer la entrevista le brinda al candidato algún producto que ofrece en sus locales la compañía y con esto, deben hacer una puesta en escena de como venderían ese artículo. Esta modalidad no utiliza ninguna herramienta innovadora, pero es una práctica que no todas las empresas lo realizan y les ayuda a evaluar las características del candidato y definir si es el realmente el indicado para ocupar el puesto que se requiere.

Finalmente, se concluye que las entrevistas se realizan de manera presencial como se detalla en el informe en donde se le preguntan ciertos aspectos importantes que el entrevistador crea convenientes para observar si la persona

es apta o no para el puesto de trabajo que ofrece la organización. En dicha entrevista tampoco se utilizan las nuevas herramientas que se podrían utilizar, como por ejemplo la gamificación en donde la persona que entrevista realiza alguna actividad o juego con el candidato para ver ciertas habilidades o aptitudes que presenta para el puesto disponible.

La realidad es que, hasta el momento, las Pymes no le dedican mucho tiempo a la selección de personal, no conocen de manera adecuada cuáles son sus funciones, y al tener pocos empleados administran sus recursos de manera intuitiva confiando en sus propios conocimientos.

5.4 Análisis cruzado de los instrumentos.

Las Pymes familiares son aquellas que poseen características distintivas como la presencia familiar en la propiedad, en la administración, gestión y conducción, diferenciándolo del resto de otros tipos de empresas. Esto conlleva que muchas veces exista una mayor predisposición de estas empresas a utilizar sistemas de gestión tradicionales, que no impliquen modificación y adaptación en su estructura corporativa. En la actualidad, se realizan los procesos de selección del personal de manera tradicional. El resultado de las encuestas pone en evidencia la poca digitalización que tiene el objeto de estudio de esta investigación a la hora de afrontar el proceso de selección del personal.

En las entrevistas realizadas a personas clave de las organizaciones encargadas del proceso de selección, se puede concluir que, si bien una sola de las empresas utiliza sistemas enlatados para gestionar el personal debido a que tiene una cantidad de empleados mayor al resto, la mayoría gestiona los recursos humanos de manera tradicional. Es decir, la mayoría de las pymes del sector no utiliza ningún tipo de digitalización para la gestión del personal.

Las Pymes se clasifican según la cantidad de empleados que poseen en: Micro, pequeñas, de mediano tramo 1 y mediano tramo 2. Sin embargo, al analizar la herramienta de Osgood, se observa que es independiente la cantidad de empleados que tenga la organización con los métodos que utilizan para gestionar los recursos humanos.

La selección de personal es definida por Alles (2001) como una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Por lo tanto, los pilares principales del proceso son escoger los mejores candidatos para cubrir un puesto vacante y cumplir con las necesidades de la organización.

La selección de personal en las Pymes familiares presenta un gran problema a la hora de evaluar la idoneidad de los candidatos para cubrir los puestos vacantes. Este inconveniente a la hora de seleccionar su personal repercute en la eficiencia de la empresa, ya que no terminan eligiéndose candidatos que cubran las necesidades de la organización. Según las entrevistas realizadas, podemos observar mediante un análisis de Osgood, que, si bien las empresas presentan una predisposición para mejorar su proceso de selección incorporando nuevas tecnologías, presentan también inconvenientes a la hora de implementarlas. Estos inconvenientes se deben principalmente al tiempo, costo y capacitación que requiere poder incorporar exitosamente estas nuevas tecnologías. Según las encuestas realizadas el 100% de las Pymes utiliza métodos tradicionales de selección, específicamente las entrevistas personales. La documentación de las empresas Stantero Hermanos y Cintia Kentros, que se encuentra en el Anexo X, también indica que la realización del proceso de selección es llevada a cabo de manera tradicional, utilizando para ello análisis de currículum vitae y evaluación de peritos grafólogo.

Los avances tecnológicos y los cambios culturales cambiaron la forma, las técnicas y las herramientas que utilizan las empresas a la hora de buscar y seleccionar su personal. En el área de recursos humanos, las empresas han implementado, en el último tiempo, nuevas tecnologías primordialmente para cruzar grandes bases de datos aplicados al reclutamiento de empleados.

Podemos observar, en las encuestas, que las tecnologías que llevan mayor tiempo implementándose en la selección de personal son las más conocidas por las personas, como es el caso de análisis de base de datos y video CV.

Los segmentos mayores son lo que menos conocimiento tienen de las nuevas tecnologías en selección de personal y a su vez también presentan el menor

grado de predisposición al uso de las mismas. La reticencia al cambio de las personas mayores también se evidencia en las entrevistas donde los encargados de aplicar las nuevas tecnologías mencionan la dificultad a la hora de capacitar personas mayores y su predisposición a aprender a usar nuevas herramientas.

Por último, es importante destacar que en las Pymes argentinas se observa que se están comenzando a implementar nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos para lograr integrar de manera conjunta la tecnología con la gente y los procesos. Este cambio tiene como propósito identificar y aumentar el capital humano, dado que en la actualidad poseer personal competente y eficiente le otorga un mayor valor agregado a la organización. En las encuestas, se refleja que las empresas valoran la relevancia que atribuye disponer de una base de datos eficiente de los posibles candidatos. Por otro lado, se observa que las Pymes tienen predisposición para aplicar las nuevas tecnologías en su sistema de gestión, pero presentan inconvenientes a la hora de su implementación. Para ejemplificar esta afirmación, podemos mencionar que muchas veces el proceso de selección debe realizarse a personas que no se encuentran capacitadas para el uso de las nuevas tecnologías.

En los tres instrumentos, se puede observar en primer lugar la poca digitalización en las Pymes, con principal fundamento en los costos de aplicación de nuevas tecnologías y falta de conocimiento de ambas partes, tanto empleados y postulantes.

Además, se evidencia que las pymes tienen una preferencia por las herramientas tradicionales de selección de personal frente a las empresas en general, con porcentajes mucho mayores de aplicación de nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en el presente trabajo nos permite concluir que las nuevas herramientas que mejoran el proceso de selección de las pymes familiares de la industria textil y de calzado son las bases de datos, chatbots, gamificación y realidad virtual.

En los últimos años se ha avanzado en la capacidad de la IA de procesar grandes cantidades de datos, en el área de recursos humanos se ha implementado este tipo de tecnología para cruzar grandes *Bases de datos* aplicados al reclutamiento de empleados.

Se pudo observar que las organizaciones se deben centrar en preparar la fuerza laboral para enfrentar el futuro y encontrar las habilidades críticas que la empresa necesita para obtener una ventaja competitiva sostenible. Para lograrlo la gestión de RRHH debe actuar en forma reactiva y crear herramientas que logren contribuir al máximo en la flexibilidad organizativa e individual.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita, para cumplir con sus objetivos. Los procesos de gestión deben verse como un conjunto de acciones que están influenciados por acontecimientos que integran la política de recursos humanos de la organización. Esta gestión debería tener como propósito identificar y aumentar el capital humano que otorga riqueza en la organización. Para lograrlo, debería concentrarse en dos elementos: las personas y puestos. Es necesario definir las políticas del personal y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización, producir métodos y lograr desarrollar los instrumentos adecuados para lograr una gestión eficiente.

Hoy en día, en el país, se siguen utilizando herramientas clásicas para la selección del personal y de a poco se van incorporando nuevas tecnologías a sus procesos. Las grandes empresas logran adaptarse a la era tecnológica, las cuales presentan mayores profesionales que facilita a que la adaptación sea más rápida. En cambio, las Pymes realizan la selección utilizando muy poca

tecnología. Las herramientas clásicas se basan en la publicación de la oferta laboral mediante páginas web de la organización o aquellas que unifican todas las ofertas de trabajo. Luego los trabajadores envían el Currículum Vitae a las organizaciones. El resultado de los tres instrumentos utilizados deja en evidencia la poca digitalización que tiene el objeto de estudio de esta investigación a la hora de afrontar el proceso de selección del personal con principal fundamento los costos de aplicación de nuevas tecnologías y la falta de conocimiento de ambas partes, tanto de empleador y postulantes.

La selección de personal en las Pymes familiares presenta un gran problema a la hora de evaluar la idoneidad de los candidatos para cubrir los puestos vacantes. Este inconveniente a la hora de seleccionar su personal repercute en la eficiencia de la empresa, ya que no terminan eligiéndose candidatos que cubran las necesidades de la organización. Según las entrevistas realizadas, podemos observar que, si bien las empresas presentan una predisposición para mejorar su proceso de selección incorporando nuevas tecnologías, presentan también inconvenientes a la hora de implementarlas. Estos inconvenientes se deben principalmente a al tiempo, costo y capacitación que requiere poder incorporar exitosamente estas nuevas tecnologías. Según las encuestas realizadas el 100% de las Pymes utiliza métodos tradicionales de selección, específicamente las entrevistas personales.

En la nueva revolución digital que estamos transitando, el gobierno comprendió lo importante que es para la economía capacitar a la población en el uso de la tecnología y que las Pymes vayan incorporando las mismas en sus procesos. A modo de ejemplo podemos mencionar dos programas que el gobierno lanzó en el año 2017.

El primero es el Plan Nacional de Inclusión Social que ya ha logrado capacitar en tecnología a más de 289.000 personas. Con este programa se busca reducir la brecha digital capacitando a las personas en herramientas tecnológicas. Podemos encontrar desde cursos cortos, cursos de ABC móvil y cursos de ABC digital que capacita a las personas en el uso de internet en el ámbito personal y laboral.

El segundo es el Plan de innovación digital para Pymes que tiene como finalidad acelerar los procesos de digitalización y de infraestructura digital de las micros, pequeñas y medianas empresas que se encuentran inscriptas en el registro de las empresas MYPyme. Las empresas pueden acceder a créditos de 12, 24, 36 y 50 cuotas para comprar computadoras, tabletas, monitores, impresoras, proyectores y sistema de seguridad. También se ofrecen descuentos en cursos de capacitación tecnológica y descuentos en servicios electrónicos como Hosting y Conectividad.

Por último, creemos que las empresas gradualmente van tomando conciencia de la importancia que genera no utilizar las nuevas herramientas tecnológicas en sus procesos de selección. Sólo será cuestión de tiempo que las Pymes implementen las nuevas tecnologías y puedan hacer uso de sus beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

- CAME (2019). Red came. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://redcame.org.ar/?gclid=CjwKCAjwr-PYBRB8EiwALtjbz-NI3HICp9OK-SNjYpspOvoHVB8gN-t72V9_2Kd83wh4EMWx2U5ZpRoCxpKQAvD_BwE
- CAME (2015). Las pymes ocupan 60% del empleado privado. CAME. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://redcame.org.ar/contenidos/noticia/Las-PYMES-ocupan-60-del-empleo-privado.1556.html>
- Mundo textil (2017). Las importaciones el principal problema de la industria textil. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://mundotextilmag.com.ar/las-importaciones-no-son-el-principal-problema-del-sector-textil/>
- Boyadján C. (2017). La industria textil y la indumentaria no despegan. Clarín. Disponible en https://www.clarin.com/economia/industria-textil-indumentaria-despegan_0_B1ySUiK5W.html
- Quilici S. (2018). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. El cronista. Disponible en <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Argentinagob (2018). Actualización de categorías para ser Pyme. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizacion-de-categorias-para-ser-pyme>
- Castro M. E. (2017). Cspabogados: La empresa familiar en Argentina. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/>
- Yrigoyen, A. (2011). *Pymes, aspectos particulares de las empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina, Edicon.
- Russell, S. & Norvig, P. (2010) *Artificial Intelligence A Modern Approach*. New Jersey, Estados Unidos: Editorial Pearson Education
- Samela, G. (2018) Clarín Economía: *Reclutamiento de profesionales*. Buenos Aires, Argentina: Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/tendencias-innovadoras-busqueda-seleccion-personal_0_LV9QVt_15.html
- Morales, F. (2018) *Cómo es un proceso de selección de personal con Inteligencia Artificial* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/proceso-de-seleccion-de-personal-ia/>

- Rodríguez, A. (2018). *Chatbots: lo que debes saber para incluirlos en tu estrategia de contenidos*. Madrid, España: 40deFiebre. Recuperado de <https://www.40defiebre.com/chatbots-estrategia-contenidos>
- Perazo, C. (2018) *La Nación Economía: Mucho más que un juego: la realidad virtual copa el área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/mucho-mas-que-un-juego-la-realidad-virtual-copa-el-area-de-recursos-humanos-nid2188840>
- Bertini, G. Bongiovanni, G.& Cardozo, A. (2018). *Inclusión de la Inteligencia Artificial y nuevas tecnologías al proceso de reclutamiento y selección de RRHH*. (Tesis de pregrado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Mondelli A, (2017). Encuesta de transformación de recursos humanos. Recuperado el 14 de abril de 2019 de <https://home.kpmg/ar/es/home/Tendencias/2017/01/encuesta-de-transformacion-de-recursos-humanos.html>
- Manyika J, Lund S, Chui M. (2018). Informe especial sobre cómo será el empleo en 2030. Recuperado el 14/04/20129 de <https://home.kpmg/ar/es/home/Tendencias/2018/11/informe-especial-sobre-como-ser-el-empleo-en-2030.html>
- Jelen, M.(2011). *La gestión del capital intelectual en la empresa del siglo XXI*.(1a. ed.). Buenos Aires: Edicon.
- Alles, M.(2017). *Desarrollo del talento humano: basados en competencias*. (3ª. ed). Buenos Aires: Granica.
- Aquino J.,Vola-LuhrsR., Arreco M, Aquino G:2010. *Recursos Humanos*.(4ª.ed.). 2010: Pearson
- Alles, M. (2001). Empleo: El proceso de selección. (2ª ed.). Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Hatum, A. (2010). Alineando la organización. (1ª ed.). Buenos Aires: Ed. Granica.
- Torres, C. (2014). Recursos humanos: un gran problema para las Pymes. Debates IESA, (Volumen XIX Número 2), p.38.
- Carrasco Hernández, A., & Sánchez Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review*, (Volumen 3 Número 5), p.19-29.

- Carrasco Hernández, A., & Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista De Empresa*, (Número 22), p.20-34.
- Bearzotti, (2017). *Industria 4.0 y la Gestión de la Cadena de Suministro: el desafío de la nueva revolución industrial*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Ortega, J. (2019). Las 10 mejores webs para buscar empleo. [Encontrar trabajo por internet]. Adslzone. Recuperado de <https://trabajarporelmundo.org/las-10-mejores-web-para-encontrar-trabajo/>
- Guerra Terol, (2017). Por qué las Pymes no deben estar en todas las redes sociales. Recuperado de <https://carlosguerraterol.com/pymes-redes-sociales/>.
- Argentina.gob.ar (2019). *Inclusión digital*. Recuperadode:<https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/inclusiondigital>.
- Ministerio de Producción(2019).Digitalización PyME. Recuperado de: <http://digitalizatupyme.produccion.gob.ar/digitalizacionPyME/catalogoEComerce>

ANEXO

Anexo I: Preguntas realizadas en las encuestas.

1. ¿Cuántos años tiene?

- Entre 18 y 28 años
- Entre 29 y 39 años
- Entre 40 y 50 años
- 51 o más

2. Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

3. ¿Qué nuevas herramientas utilizadas en el proceso de selección conoce? ¿Cuánto las conoce? Opciones: No la conozco, muy poco, poco, bastante, mucho.

- Chatbots
- Video CV
- Realidad Virtual
- Reclutamiento a través de base de datos
- Gamificación

4. ¿Pasó por un proceso de selección para conseguir trabajo alguna vez?

- Sí
- No

Los que responden “No” pasan directamente a la pregunta 9.

5. ¿Qué métodos utilizaron en su proceso de selección para conseguir su trabajo actual y/o trabajos anteriores? *Checkbox*

- Entrevista presencial
- Examen médico
- Examen psicotécnico
- Video entrevista
- Entrevista grupal
- Evaluación técnica de conocimientos y/o resolución de casos
- Actividad grupal / Focus groups
- *Chatbots*
- Video CV

- Realidad Virtual
- Reclutamiento a través de base de datos
- *Gamificación*

6. ¿Alguna vez realizó un proceso de selección utilizando las siguientes herramientas? ¿Cuántas veces? Opciones: Nunca, 1 vez, 2 veces, 3 veces, 4 veces, 5 veces o mas

- *Chatbots*
- Video CV
- Realidad Virtual
- Reclutamiento a través de base de datos
- *Gamificación*

7. ¿Alguna vez paso por un proceso de selección en una PYME?

- Sí
- No

Los que responden “No” pasan directamente a la pregunta 9.

8. ¿Qué métodos utilizaron en su proceso de selección para conseguir su trabajo en una PYME? *Checkbox*

- Entrevista presencial
- Examen médico
- Examen psicotécnico
- Video entrevista
- Entrevista grupal
- Evaluación técnica de conocimientos y/o resolución de casos
- Actividad grupal / Focus groups
- *Chatbots*
- Video CV
- Realidad Virtual
- Reclutamiento a través de base de datos]
- *Gamificación*

9. ¿Qué tan dispuesto estaría a realizar un proceso de selección que utilice algunas de las tecnologías mencionadas? (*chatbots/Video CV/Realidad Virtual/Reclutamiento a través de base de datos/gamificación*) Opciones: de 1 a 5, siendo 1 “nada dispuesto” y 5 “muy dispuesto”.

Anexo II: Preguntas realizadas en las entrevistas.

1. ¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?
2. ¿Qué sistema utiliza para la gestión de los RRHH?
3. ¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de los RRHH?
¿Qué herramientas utilizan y como es dicho proceso?
4. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?
5. ¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?
6. ¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (Chatbots, Video CV, Realidad virtual, Reclutamiento a través de base de datos, Gamificación)
7. ¿Qué predisposición tiene para implementar estas tecnologías?
8. ¿Qué inconvenientes cree que pueden tener a la hora de aplicarlas?

Anexo III: Entrevista a Pablo Stantero.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

La empresa tiene 30 empleados

¿Qué sistema utilizan para gestión de los RRHH?

Usamos legajos de cada uno, todo organizado, pero no computarizado. Todo en papel.

Para llevar un control de los horarios de entrada y salida y del ausentismo tenemos un control digital de asistencia del personal, con esto evitamos muchos conflictos que pueden surgir en algún momento.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de los RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y cómo es dicho proceso?

Se piden CV que dejan en los locales los interesados. Antes los pedíamos en manuscrito si es posible en cursiva porque los mandábamos a analizar por peritos grafólogos.

Después preseleccionamos leyendo los CV, consultamos las referencias, solicitamos recibos de sueldos de trabajos anteriores, certificado analítico de estudios, tenemos en cuenta la situación geográfica del lugar a donde van a trabajar respecto de dónde viven, corroboramos que el domicilio sea real.

Hacemos las entrevistas presenciales, preguntamos si tienen experiencia en el rubro que lo valoramos mucho, disponibilidad horaria, propuesta de trabajo, sueldos, y otras cosas que se hablan en la entrevista con el posible empleado.

Después de la entrevista, si las postulantes seleccionadas son más de los puestos requeridos se seleccionan en base al criterio de quien la entrevista.

Una vez seleccionado el personal mandamos a hacer un examen pre ocupacional para luego formar parte de la empresa.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

El proceso de selección es fundamental, no se toma personal solo por recomendación, sino que se busca lo mejor para el puesto.

Al ser una pyme familiar tratamos de darle cierta seriedad y esquema con un poco de profesionalismo. Cuando el postulante viene a una empresa chica cree que es como que puede ser poco serio o informal. Pero buscamos, a pesar de ser una empresa chica, darle profesionalismo y esquema similar a una empresa grande para que el postulante vea que el empleo es serio.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

El eje de nuestra actividad es el trabajo de ventas y para eso existen ejercicios para hacer para ver si realmente está en condiciones de tomar el puesto, como simulaciones de trabajo o diferentes tipos de test para ver que empleados tiene más condiciones para el empleo ofrecido. Hay formas de tomar evaluaciones, puestas en escenas, pruebas, instrucciones, asimilación de datos, destrezas con sistemas operativos.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots/Video CV/Realidad Virtual/Reclutamiento a través de base de datos/gamificación)

No conozco esas tecnologías. Después que me contaste un poco puedo decir que sí conozco los videos CV y gamificación, nosotros a veces hacemos como pruebas, por ejemplo, le doy una zapatilla y le digo que me la venda.

¿Qué predisposición tiene para implementar estas tecnologías?

Me encantaría implementar algo de eso, y tengo la mejor predisposición. Yo no sé si regionalmente las empresas tienen esas tecnologías y si los postulantes tienen esa predisposición. Yo lo puedo implementar, pero no sé si después voy a tener respuesta de los empleados.

¿Qué inconvenientes cree que pueden tener a la hora de aplicarlas?

Al tener acción sobre una región geográfica no muy aggiornada, de clase media baja me da miedo de espantar al posible postulante porque quizás no tiene las herramientas para poder hacer un video CV, por ejemplo.

No veo como una traba el costo porque es muy beneficioso pulir y dar en la tecla con la selección del personal, es importante, ganas tiempo con el personal que se va a adaptar rápidamente.

Anexo IV: Entrevista a Fabio Liotta.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

La empresa hoy en día cuenta con 55 empleados.

¿Qué sistema utilizan para gestión de los RRHH?

Actualmente no estamos usando ningún sistema de gestión de recursos humanos, lo gestionamos con papel y legajos de los empleados.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de los RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y cómo es dicho proceso?

Buscamos recursos humanos a través de recomendaciones de empleados, colegas y conocidos. Se los contacta telefónicamente y se les hace un breve cuestionario, luego se selecciona a los más aptos para el puesto laboral que esté disponible y se los cita para una entrevista. Se hace una lista en función de lo percibido, después se le hace una prueba al que gusto más de las entrevistas y si se lo ve con buen rendimiento queda efectivo, de lo contrario se prueba el segundo de la lista y así sucesivamente.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

Creo que es muy importante la selección del personal, ya que el buen funcionamiento de la empresa depende del desempeño de sus RRHH.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

Mejorando el proceso de selección de recursos humanos es un buen punto para incorporar personas más eficientes a la organización.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots/Video CV/Realidad Virtual/Reclutamiento a través de base de datos/gamificación)

No estamos al tanto de las nuevas tecnologías, si nos visitaron empresas de RRHH que brindan servicios para la selección del personal.

¿Qué predisposición tiene para implementar estas tecnologías?

Creemos que el próximo paso para la empresa podría ser el de implementar tecnología para RRHH, siempre se busca mejorar los procesos e implementar tecnologías nos ayudara a ser más eficientes.

¿Qué inconvenientes cree que pueden tener a la hora de aplicarlas?

Como toda implementación lleva un tiempo de capacitación y dedicación para poder lograr un buen funcionamiento de dichas tecnologías. La falta de tiempo podría ser una traba para la implementación. A veces se requiere tener que tomar una persona específica para la función o una empresa en la cual se pueda tercerizar esa área y ambas opciones generan un costo a tener en cuenta.

Anexo V: Entrevista a Pamela Pizzoleo.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

Para mi marca, que es una pequeña marca en términos de empleados, pero no en producción y facturación. Seleccioné un modelo de terciarización máxima. Quiere decir que empleados de la marca solo son 2. Pero tengo, contador, abogado, modelista, tallerista, agencia de branding y 2 showrooms, pero toda esa gente involucrada no son empleados exclusivamente míos.

¿Qué sistema utilizan para gestión de los RRHH?

Gestiono por medio de archivos en la computadora y papel.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de los RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y cómo es dicho proceso?

Hoy en día uso mucho LinkedIn. Al tener pocos empleados como dije al principio, la selección fue un proceso más sencillo. Busque personas que me den confianza y que sean responsables con el trabajo.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

Es muy importante. Hay que estar en una constante búsqueda para tener en vista mejores capacidades. Si uno solo busca cuando necesita no siempre va a seleccionar lo más adecuado para el puesto, porque uno corre con la variable de tiempo.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

Yo creo que tomándose el tiempo de seleccionar para que sea el candidato ideal ayuda mucho a que el proceso sea más eficiente. Si uno selecciona a las apuradas después se ven las consecuencias de no hacer todo con su debido tiempo.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots/Video CV/Realidad Virtual/Reclutamiento a través de base de datos/gamificación)

Conozco todas las tecnologías, pero hoy en día no las tengo en cuenta para aplicarla a mi método de trabajo.

¿Qué predisposición tiene para implementar estas tecnologías?

Tengo buena predisposición para aplicarlas en un futuro, pero por ahora, en el corto plazo, no. A medida que crezca la marca de acuerdo a las necesidades evaluaré cuáles puedo llegar a usar.

¿Qué inconvenientes cree que pueden tener a la hora de aplicarlas?

Como inconveniente puede ser la reticencia al cambio, yo estoy muy a favor de las tecnologías porque es algo que se viene mucho y dan beneficios al largo y corto plazo, pero siempre los cambios cuestan.

Anexo VI: Entrevista a Pablo Tirota.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

La empresa tiene 130 empleados actualmente.

¿Qué sistema utilizan para gestión de los RRHH?

Nosotros en lo que es gestión utilizamos un sistema que es un enlatado, nos manejamos con Tango y Calipso en donde administramos los legajos. Tenemos dos sistemas, a medida que paso el tiempo nos fuimos modernizando y aggiornando según las necesidades de todas las áreas de la empresa.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de los RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y cómo es dicho proceso?

Los procesos de selección tienen un ABC, nosotros nos volcamos un poco más a lo práctico y a lo tradicional. Y dentro de lo práctico y tradicional tenemos algún referido, algún recomendado, algún pariente o amigo de acuerdo a la posibilidad de lo que se esté buscando. Y de acuerdo a la posición tenemos 3 diferentes maneras de hacer una selección: a través de un portal de empleo, avisos en medios gráficos y ya cuando son puestos gerenciales o jefatura nos volcamos a una consultora donde se hace el proceso con informes psicológicos, psicotécnicos con otro grado más de profundidad en la busca de candidatos. Parecería obsoleto que te diga que buscamos por medio de las plataformas de empleo y es un puesto para una persona de oficio y mayor que no tiene acceso a ese tipo de tecnología entonces se recurre al periódico, por ejemplo, en el caso de esta empresa se necesita un zapatero que muchas veces es una persona más grande, son tareas muy específicas que tienen formación de oficio.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

El proceso de selección es clave para una empresa, porque la actividad y el desarrollo de una organización depende de los empleados que uno tiene. Si uno contrata personas que no son adecuadas al puesto o no tienen las capacidades para llevarlo a cabo el trabajo no se va a hacer de manera correcta y eso para la empresa genera perdida no solo de dinero sino de posibilidad de crecimiento.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

Eso en algunos casos puede ser a suerte y verdad porque vos tenés un perfil, tenés la entrevista, tenés a otra persona que evalúa el candidato y responde a cosas específicas. Y uno cree que toma la mejor decisión incorporando al candidato y con el transcurrir de los primeros 3 meses que es el período de prueba uno va viendo las cualidades de la persona. Vas evaluando el potencial del empleado para ver si es el adecuado para el puesto.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (Chatbots/Video CV/Realidad Virtual/Reclutamiento a través de base de datos/gamificación)

Nosotros también utilizamos mucho más allá de los portales de empleado, nos manejamos con profesorados, institutos terciarios y universitarios. Acá no lo llevamos a la práctica, pero te hablo de experiencias pasadas, que hemos contratado chicos universitarios de una determinada carrera para darle una salida laboral y después poder, a través de la pasantía, ser un futuro candidato y empleado de la firma.

De las nuevas tecnologías, conozco video CV y realidad virtual pero no las empleamos por el momento.

¿Qué predisposición tiene para implementar estas tecnologías?

Todo lo que pueda dar un mejor rendimiento y poder hacer más fina la búsqueda y más precisos es bienvenido. Sin duda las implementaría si es para mejorar.

¿Qué inconvenientes cree que pueden tener a la hora de aplicarlas?

El tema del conocimiento, la gente se tiene que postular y habría que ver si la gente conoce estas tecnologías. Si la persona que está buscando trabajo conoce esas tecnologías y poder postularse a través de las mismas. Uno necesita del otro, para que sea efectivo para mí necesito tener un gran caudal de postulantes que tengan el conocimiento y poder hacer el proceso de selección.

Anexo VII: Entrevista a Alfredo Serrano.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

56 empleados

¿Qué sistema utilizan para la gestión de RRHH?

No utilizamos ningún sistema electrónico, nos manejamos con documentos archivados en la oficina de cada historial y toda la preparación y proyecto que tenemos para la contratación de personal se realizan en documentos en papel que los guardamos en carpetas. Somos conscientes de que esta modalidad es antigua pero siempre nos resultó más cómodo.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y cómo es dicho proceso?

Lo realizamos de manera tradicional, publicando los Puestos en puestos de diario, en página web o algún banner en la calle. Luego recibimos los CV por la página web, y realizamos los pasos tradicionales para el proceso de selección. Sin embargo, hay mucha gente que viene a dejarnos CV de manera física, los cuales también los aceptamos. Y si algún empleado nos recomienda a alguien que pueda ser útil para nuestra empresa, también lo tenemos en cuenta.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

Muy importante. La empresa está hecha en base a las personas que la componen. La suma de cada tarea que realiza cada empleado hace a la empresa en su totalidad. Es muy necesario para nosotros que cada trabajador realice bien sus tareas y estén concentrados.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

Se obtienen personas más eficientes realizando bien los procesos de selección. Por el momento nosotros estamos conformes con cada empleado que tenemos, no creemos que deberíamos incorporar personal más eficiente. Sin embargo, lo ideal para obtener empleados eficientes es prestarle atención al periodo de prueba (los primeros 3 meses) y poder otorgarle todas las variantes de tareas que pueda llegar a realizar,

darle desafíos, para ver cómo se defiende y poder concluir en contratarlo de manera permanente o dejarlo de lado.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots, gamificación, Video CV, Realidad virtual, base de datos)

Realidad virtual, base de datos. Pero no tengo conocimiento en cómo se debería aplicar, pero sé que se utiliza en los recursos humanos de las organizaciones.

¿Qué predisposición tiene para aplicar estas tecnologías?

No mucha por el momento, estamos bastantes cómodos. Somos bastantes lineales y los creadores de esta marca somos bastantes grandes como para implementar nuevas tendencias. Confiamos en los impulsos y sensaciones que vamos teniendo en el momento. No creemos que tengamos que ser aquellas empresas de la vanguardia. Nos diferenciamos por fabricar indumentaria para mujeres adultas y mayores, por lo tanto, nuestro mercado objetivo no estaría concordando con nuestra manera de actuar. Creo que no todas las cosas se pueden aplicar a cualquier organización.

¿Qué inconveniente cree que puede tener a la hora de aplicarlas?

Como ya lo he dicho antes, los inconvenientes serían que las nuevas tecnologías no coordinen con la cultura de la empresa, y no se pueda amoldar de la manera adecuada, y que, en lugar de otorgarnos beneficios, nos perjudique el modo de trabajo y haya errores.

Anexo VIII: Entrevista a Cintia Kentros.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

12 empleados, de los cuales 2 están a cargo del local atendiendo al público y los 10 restantes se encargan de la fabricación de calzados en base a los pedidos.

¿Qué sistema utilizan para la gestión de RRHH?

Por el momento no tenemos ningún sistema que nos permita gestionar los recursos humanos de nuestra empresa. La persona a cargo de coordinar a los empleados y verificar que se realicen bien los trabajos soy yo (Dueña y fundadora de la organización: Cintia Kentros)

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y como es dicho proceso?

A la hora de buscar empleados ya sea para la fabricación o para atender el comercio, publicamos nuestra oferta mediante redes sociales (como Facebook e Instagram), por algún diario de la zona (tal como lo es el Diario El Sol) o por páginas tales como CompuTrabajo (la cual utilizamos una vez sola).

Sin embargo, lo que más nos gusta es tener empleados de confianza, por eso dejamos que los trabajadores ya existentes nos puedan recomendar a alguien que sea de confianza y que conozcan la forma de su trabajo. La mayoría de las veces contratamos gente por recomendación de nuestros empleados, pero todo de palabra, es decir, no le otorgamos ningún beneficio al empleado que nos recomienda a alguien.

Luego de tener varios candidatos que se postulan, acordamos directamente una entrevista presencial de manera individual, les realizamos preguntas informales que surgen en el momento, pero principalmente nos enfocamos en detectar si estaría interesado en realizar la tarea que ofrecemos, si tiene conocimientos en la aplicación del trabajo, si tiene disponibilidad de horarios, etc. Una vez que entrevistamos a todos las personas que se postularon, debatimos entre mi marido y yo (quien también es dueño de la empresa) qué perfil nos parece más adecuado para nuestra empresa y lo contratamos.

A este proceso no le dedicamos más de un mes y medio ya que cuando buscamos a un nuevo empleado es porque estamos realmente necesitados de mano de obra.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

Yo creo que es algo muy importante para todas las empresas, es muy beneficioso poder tener personas en tu empresa que se sientan cómodas y a gusto con la tarea que realicen.

Sin embargo, nosotros a veces no tenemos a nuestros empleados muy satisfechos porque por momentos se deben compartir las tareas que realizan y a ellos solo les interesa hacer lo suyo e irse. No tienen motivación ni interés en realizar la tarea de otro compañero para poder terminar el zapato que están fabricando. A veces se nos complica con esas cosas porque un empleado se atrasa en su tarea y eso hace que se atrase todo el proceso y queden otros trabajadores sin tareas a realizar, por lo tanto, van a ayudar a la persona que se atrasó y no están muy en conformidad con eso. Nosotros tratamos de transmitirles que los zapatos deben salir lo antes posible ya que eso es lo que a los clientes le genera satisfacción y logra que sigamos vendiendo y no perder trabajo.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

La verdad es que no lo sabemos, siempre lo analizamos, pero no logramos encontrar una respuesta. El trabajo que realizan la mayoría de nuestros empleados es de fabricación, es decir, tareas que son repetitivas, por lo tanto, nuestros empleados por momentos se aburren y dejan de ser eficientes, se atrasan en sus trabajos y no sabemos cómo hacer para incrementarles la motivación sobre algo que siempre será de la misma manera.

Por lo tanto, a la hora de contratar, tampoco exigimos personas muy calificadas, simplemente buscamos personas que sepan resolver el trabajo, no nos enfocamos en la manera que trabajan sino en que simplemente estén dispuestos a hacerlo, y es ahí cuando notamos dificultades en nuestra empresa ya que hay personas que pueden realizar el trabajo y lo saben hacer, pero lo realizan lento y sin predisposición porque no es algo que los entusiasme. No se sienten parte de la empresa, no buscan el bienestar de la misma, simplemente se sienten como robots que vienen a hacer trabajos repetitivos por una determinada cantidad de horas.

Por esta razón, nos encantaría poder tener personas eficientes, pero no sabemos cómo hacerlo ya que no requerimos trabajadores con capacidad intelectual.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots, gamificación, Video CV, Realidad virtual, base de datos)

Según algunos artículos que he leído por Internet, tengo entendido que se están utilizando mucho las entrevistas por Video llamadas o enviar los currículums por medio de un Video de presentación, lo cual me parece bastante interesante ya que nos ahorraría tiempo de entrevistas presenciales porque el video te permite conocer la personalidad del candidato y ver sus actitudes e intereses. También tengo entendido que existen unos sistemas informáticos que son como robots que simulan tener una conversación con el candidato a postularse, realizándole preguntas que son claves para la empresa, pero no recuerdo el nombre de esta modalidad. También es algo que me parece bastante útil y a nosotros nos ahorraría tiempo en el proceso de selección.

¿Qué predisposición tiene para aplicar estas tecnologías?

Estamos muy predispuestos a aplicar nuevas tecnologías en estos procesos siempre y cuando nos ayuden a reducir tiempos en el proceso de selección y, en consecuencia, costos. Sin embargo, a la hora de aplicar una nueva tecnología a mi empresa me gustaría tener a alguien especializado en el tema que sepa capacitarnos para poder utilizarla de una manera correcta y podamos coordinar nuestras metas y objetivos con los procesos de selección.

¿Qué inconveniente cree que puede tener a la hora de aplicarlas?

Como ya lo he dicho antes, el principal inconveniente es no saber utilizarla, ya que somos personas grandes que no estamos muy inmersos en la tecnología y la utilización de la misma nos cuesta. Pero con una buena capacitación y la práctica del día a día, nos podremos acostumbrar fácilmente.

Por otro lado, el gran miedo que tenemos es que sea muy costosa la inversión para poder implementarla y que además de eso, no nos termine resultando beneficiosa.

Anexo IX: Entrevista a Gabriela Alemany.

¿Qué cantidad de empleados tiene su organización?

Tenemos 20 empleados.

¿Qué sistema utilizan para la gestión de RRHH?

Para gestionar nuestro recurso humano utilizamos carpetas con anotaciones que vamos haciendo. No tenemos tanto protocolo. La realidad es que no tenemos ningún sistema. La empresa comenzó siendo familiar, y luego de unos años fuimos incorporando personas de afuera y lo que nos parecía más rápido era anotar las cosas en papeles. Hoy en día tenemos todo el historial archivado.

¿Cómo realizan en su empresa el proceso de selección de RRHH? ¿Qué herramientas utilizan y como es dicho proceso?

La empresa es netamente familiar, y ningún integrante de la misma es profesional de Recursos Humanos o de Administración de Empresas, todo lo que realizamos, lo hacemos con nuestra percepción sobre qué sería lo mejor. Pero generalmente publicamos puestos por los diarios, o por redes sociales y luego realizamos entrevistas presenciales. Todo es de manera informal, imagino que una empresa no lo debe realizar, así como nosotros. Pero nosotros no tenemos el tiempo ni el dinero suficiente para perder tanto tiempo.

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección dentro de la organización?

Creemos que es muy importante incorporar personas de calidad en nuestra empresa, y como realmente no tenemos las herramientas suficientes y no somos una organización muy grande, no solemos contratar muchos empleados. Las personas que están contratadas están en nuestra empresa hace muchos años, justamente por esto, porque creemos que es muy importante tener personas que trabajen bien.

¿Cómo piensa que se podría lograr incorporar personas más eficientes para su empresa?

Yo creo que se puede contratar personas eficientes de manera dedicada, tomarse el tiempo para capacitarlas y explicarle los procesos que se deben realizar, dejar a la persona que practique esos procesos y evaluándola.

¿Qué nuevas tecnologías conoce en el proceso de selección? (chatbots, gamificación, Video CV, Realidad virtual, base de datos)

Conozco el video currículum, que me parece bastante práctica y disminuye los tiempos de selección y la bases de datos, pero no en su profundidad.

¿Qué predisposición tiene para aplicar estas tecnologías?

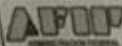
Nos gustaría aplicarlas pero al mismo tiempo no creemos que sea muy efectivo para el tipo de empresa nuestro. Es una empresa bastante chica y las personas que trabajamos acá somos de edades bastante grandes (45 en adelante), por lo tanto, también creo que nos costará adaptarnos. Sin embargo, somos conscientes que en algún momento deberíamos hacerlo, y en este caso, aceptar lo que nos toca y adaptarnos.

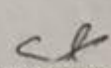
¿Qué inconveniente cree que puede tener a la hora de aplicarlas?

Como lo he dicho antes, la capacidad suficiente de adaptarnos y la capacitación que debemos tener, no sabría bien quién estaría dispuesto a capacitarnos.

Anexo X: Documentación de las empresas Cintia Kentros y Stantero Hermanos.

Documentación Cintia Kentros

 Simplificación Registral	
CONSTANCIA DEL TRABAJADOR AITA	
Original para el empleador, duplicado para el empleado.	
Empleador:	CUIT: 30-71401913-5
Nombre y apellido o Denominación: CINTIA KENTROS S.A.	
Datos del Empleado	
Apellido y nombre: Marcela [REDACTED]	
CUIL: [REDACTED]	
Fecha Inicio: 22/03/2015	Fecha Cese:
Obra Social: 126205 - O.S. DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIO Y ACTIVIDADES MERCANTILES Y OTRAS.	
Modalidad de contrato: 014 - Nuevo periodo de prueba	Situación de Revista: 01 - Activo
ART vigente: 00280 - SWISS MEDICAL ART S.A	Regimen: SIPA
Contrato: 12/2011	Agropecuario: NO
Tipo servicio: 000 - SERVICIOS COMUNES CONTINUOS	
<small>Convenio colectivo: 6130/75 - COMERCIO - CONFEDERACION GENERAL EMPLEADOS DE COMERCIO DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ COMISION COORDINADORA PATRONAL DE ACTIVIDADES MERCANTILES Y OTRAS. - CONFEDERACION GENERAL EMPLEADOS DE COMERCIO DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ COMISION COORDINADORA PATRONAL DE ACTIVIDADES MERCANTILES Y OTRAS.</small>	
Categoría: 007804 - CATEGORIA B - ADMINISTRATIVO	Puesto: 4190 - Otros oficinistas
Retrib. pactada: \$ 25.000	Mod. Lij.: 1 - MES
Lugar de explotación: ARIAS 3751 7 Cod. Postal 1430, CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES	
Actividad económica: 620900 - SERVICIOS DE INFORMÁTICA N.C.P.	
Aita	
Clave: CA 37879275019292895075	
Fecha - hora de envío: 22/03/2015 - 17:50:15 hs.	Firma empleador y fecha de notificación
Número de registro de trámite	
181389348593	
Fecha de impresión: 22/03/2015	
<small>¡CARTAS DE SERVICIO! Para más información registre en la página www.afip.gov.ar y consulte el sistema "Ejemplares en Línea" para conocer su situación personal en la seguridad social (previsional, obra social y riesgo de trabajo) existente en los registros de la AFIP.</small>	
Talón para el empleado (Duplicado)	


 por: Sebastián Fernández
 Silva y PRH
 Fecha y hora: 01.06.2018
 15:51:22

FECHA	22/02/15
NOMBRE Y APELLIDO	Marcela Lewis
EDAD	44
NACIONALIDAD	Argentina
DOMICILIO	Andrade 208
EXPERIENCIA EN EL RUBRO	Atención al público en santitas (3 años) Call Center (2 años)
DISPONIBILIDAD HORARIA	FULL TIME
FECHA INICIO LABORAL	22/03/15

PREGUNTAS ENTREVISTA:

- 1) ¿Cómo estas? Hablame de vos para conocerte un poco, como te llamas, edad, donde y con quien vivis..
- 2) ¿Por qué crees que necesitas ocupar este puesto?
- 3) ¿Crees que sos capaz de confeccionar un calzado de manera prolija y expeditiva?
- 4) ¿te ponen nervioso/a las fechas limites para la realización de un trabajo?
- 5) ¿Tenes experiencia en fabricación de calzados? ¿Usaste alguna vez alguna maquina?
- 6) ¿Qué disponibilidad horaria tenes? ¿Sos puntual?
- 7) ¿Cómo te manejas cuando hay acumulación de pedidos? ¿Colapsas o sos más expeditivo/a?
- 8) ¿Sos de ayudar a tus compañeros si alguna esta retraso o solo cumplis con tus tareas?
- 9) ¿Cuánto estas dispuesto a ganar?

- Necesidad flaco. Mantener a la familia.
- Trabajo Rápido. Expeditivo
- FULL TIME
- Ayudo a los demás.
- No le gusta hacer hs Extras.
- \$ 25000 quiere ganar.

PREGUNTAS ENTREVISTA:

- 1) ¿Cómo estas? Hableme de vos para conocerte un poco, como te llamas, edad, donde y con quien vivis..
- 2) ¿Por qué quieres ocupar este puesto?
- 3) ¿Crees que sos capaz de cumplir los requisitos del puesto perfectamente?
- 4) ¿Qué esperas de un trabajo? ¿Qué expectativas tenes?
- 5) ¿Tenes experiencia en la venta en comercios? ¿Crees tener buen trato con los clientes?
- 6) ¿Sos puntual?
- 7) ¿Cuáles son tus defectos a la hora de relacionarte con clientes?
- 8) ¿Cómo te manejas cuando el negocio se llena? ¿Colapsas o sos más expeditivo/a?
- 9) ¿Cuánto estas dispuesto a ganar?

- 2- Para no Aburrirse es la casa.
tiene tiempo de ocio.
- Extrovertido. Simpático
Le gustan muy Zapatos. Amigues
Puntual. Confiable.
Es CHARLATANA.
→ No le importa el dinero.
DISP. FULL TIME.

Documentación Stantero Hermanos

INFORME PSICOGRAFOLÓGICO

Se puede decir que Sabrina Elizabeth [redacted] es una persona actúa según sus propios criterios, es bastante independiente. En las esferas de su personalidad, predomina lo emocional.
Es ordenada meticulosa, atenta, se concentra, sabe aprovechar los tiempos y las cosas.
Pone límites precisos entre ella y el medio.
Es bastante rígida y estructurada. En su relación con los demás suele ser inestable.
Posee un buen caudal de energía que aplica donde debe ser (no es agresiva).
Es apta para cumplir tareas que requieren precisión y memoria, por ejemplo: trabajo administrativo.
Es reservada, cautelosa, prudente. Posee firmeza del "yo", es dulce, amable.
Es lenta en sus reacciones.
Es bastante reflexiva. No se adapta fácilmente a las circunstancias. Tiene tendencia al disimulo.
No se abre ante los demás. Es honesta, trabajadora.
Tiene buena autoestima. Tiene equilibrio entre la lógica y la intuición, trabaja bien en grupos pequeños.
No es muy elegante, pero es bastante prolija y limpia. Organiza bien sus tareas cotidianas.

Graciela Muñoz
GRACIELA MUÑOZ
GRAFOANALISTA
Col. Grad. N° 784

Podría ir a San Miguel,
o de Polvorines

Curriculum Vital

Datos Personales

Apellido y Nombre : [REDACTED], Sabrina Elizabeth

D.N.I. : [REDACTED]

C.U.I.L. : [REDACTED]

Fecha de Nacimiento : 24/02/85

Nacionalidad : Argentina

Dirección : [REDACTED]

Localidad : Los Peñezales

C.P. : [REDACTED]

Estado Civil : Soltera

Tel. : [REDACTED]

Estudios Cursados

- Polimedial (Secundario Completo) - Escuela de Educación Media N°1 "Eusebio de la Torre" (Godoy Cruz y Tres Arroyos - Villa de Mayo)
- Promedio Gral : 9,27
- Título Obtenido : Bachiller, Modalidad Ciencias Naturales
- Idiomas : Inglés básico, Alemán básico
- Conocimiento de Computación : Word, Excel

Experiencia Laboral

2003 - Local de Repa y abencaria "J.M" (Billinghurst 987, altura 3400 de Av. Córdoba Cap.Fed)

Tel. : 4864-9833

Ingreso : Marzo 2003

Egreso : 29/08/03

Motivo de Egreso : Reducción de personal

Curriculum Vitae

Datos personales

Nombre y Apellido; Rosario Adriana [REDACTED]

Edad; 19

Fecha Nacimiento; 24/12/98

DNI; [REDACTED]

Estado Civil; Soltera

Hijos; ninguno

Nacionalidad; Argentina

Domicilio; [REDACTED]

Teléfono; [REDACTED]

E-mail; [REDACTED]

Estudios

Secundario completo terminado

Título; Técnico en Administración y Gestión de empresas

Escuela Secundaria Tecina n3 "Evita" José.C.Paz

Experiencia laboral

Empresa Metalúrgica PLP, Moreno (Pasante)

Vendedora local de ropa, José.C.Paz, San Miguel

Encargada Isabel Calderón Empresa Metalúrgica ([REDACTED])

Claudia dueña local ([REDACTED])

Objetivo

Buscando formar parte de algún puesto libre/disponible de trabajo para el cual les pueda servir o ser útil, dispuesta a aprender cosas nuevas, buena predisposición sea trabajando en equipo o individualmente, muy buen trato y socialización con toda persona.

Disponibilidad horaria Full - Time

SM 23/4/18

Curriculum vitae

Jennifer Susana [REDACTED]

DATOS PERSONALES

- Edad: 22 años
- D.N.I.: [REDACTED]
- Nacionalidad: Argentina
- Estado Civil: Soltera
- Dirección: [REDACTED]
- Código postal: [REDACTED]
- Celular: [REDACTED]

ESTUDIOS CURSADOS

- Primaria: Completa
- Secundario: Completo

EXPERIENCIA PROFECIONAL/LABORAL

- ❖ Fiambrería
- ❖ Supermercado
- ❖ Cajera
- ❖ Local de Ropa

Autore.

(SM)

SM 23/4/18

Curriculum Vitae

IRIS BELEN [REDACTED]

DATOS PERSONALES:

- Fecha de Nacimiento: 03/06/1996
- Edad: 21 años
- DNI: [REDACTED]
- CUIL: [REDACTED]
- Nacionalidad: Argentina
- Estado Civil: Soltera
- Domicilio: [REDACTED]
- Localidad: Jose C. Paz
- C.P.: [REDACTED]
- Celular: [REDACTED]
- e-mail: [REDACTED]

ESTUDIOS:

- Estudios Primarios: Completo. Nuestra Señora del Carmen, San Fernando.
- Estudios Secundarios: Completo. Mirador de Altube N° 18, Jose C. Paz
- IDIOMAS: Ingles
- INFORMATICA: Nivel Usuario.

EXPERIENCIA LABORAL:

- Cajera en kiosko
Periodo: 10/2015 hasta 08/2016
- Cajera en Granja 3 hermanos
Periodo: 09/2016 hasta 09/2017
- Fiambrera en Granja 3 hermanos.
Periodo: 09/2017 hasta la actualidad.

OBJETIVO LABORAL:

- Contribuir con mi experiencia profesional, actitud buscando siempre mejorar en todas las actividades que desarrolle, lograr con ello alcanzar posiciones de mayor responsabilidad. Con lo cual conseguiré un paso importante en mi superación personal.

DISPONIBILIDAD HORARIA:

- Full Time.

