



*“UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21”*



Trabajo Final De Grado:

*“Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la  
empresa Aguas Cordobesas”*



***Alumna:***  
*Carolina Cuello*

***Año:***  
*2010*

***Carrera:***  
*Gestión de Recursos Humanos*

***Comisión Asesora y Evaluadora:***  
*Verónica Rosso – Guillermo Bustamante Sierra*



## **Resumen**

En la actualidad el valor de las empresas es el valor de las personas que la componen, las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores, por ende es imperioso volver los ojos a los individuos que trabajan en ella, en ellos reside la responsabilidad de la competitividad empresarial, convirtiéndose en el activo más valioso que posee una organización.

Este diferenciador, está constituido básicamente por las competencias de los individuos, es decir, los conocimientos, las habilidades y las cualidades internas de los trabajadores, de ahí la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser claves dentro de las competencias distintivas organizaciones, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

El presente trabajo está orientado a fortalecer el mantenimiento permanente de los puestos críticos, identificando y gestionando el valor que aportan las personas a los resultados esperados por la organización. Lo que se busca es pensar en una herramienta que le permita a la organización posicionarse en forma sólida y sustentable a futuro.

En el desarrollo del trabajo se pretende analizar el ambiente externo e interno de la empresa con respecto a las tendencias en recursos humanos. Así como identificar los puestos críticos analizando la complejidad intrínseca y las restricciones de reemplazo de cada uno de los puestos de la empresa.

La propuesta del trabajo abarca un plan de contingencia que se enfoca en situaciones de reemplazo forzado de posiciones críticas, estas situaciones de emergencia incluyen la renuncia, despido no planeado o enfermedad de los empleados claves. Abarca la delimitación de acciones de atracción, retención y desarrollo de jóvenes profesionales, para asegurar la permanencia de los puestos críticos.

## **Abstract**

Nowadays, companies' value is determined by their people's value. Organizations in order to set apart from their competitors turn their eyes to their human resources who are responsible for organizational competitiveness, since they are the most valuable asset that a company can get.

This key factor, is based on individual competencies, such as knowledge, abilities and employees' internal qualities. Therefore, they need to be carefully managed, since they are in charge of the essential competency which allows achieving sustainable competitive advantages.

This work, is orientated to strengthen the permanent maintenance of critical positions, by identifying and managing the value that workers add to organizations' expected results. The main objective is to design a tool that contributes to generate a solid and sustainable market position of the company.

The development of this work, aims to analyze the external and internal environments of the company in relation to the market tendencies concerning human resources. Besides, it also aims to identify critical positions inside the company, considering their complexity and replacement restrictions.

The proposal contemplates a contingency plan for situations of forced replacement that involves critical positions. These situations may include resignation, unplanned dismissal or key employees' diseases. It also contemplates a list of actions to attract, retain and develop young professionals, in order to assure the permanent occupation of critical positions.

## **Agradecimientos**

El recorrido de algunos años culmina con la presentación de este trabajo y acumula una importante deuda con numerosas personas e instituciones que, de alguna forma, han contribuido al resultado que aquí se presenta. No se trata de un proyecto colectivo pero este recorrido no ha sido en total soledad; quisiera dejar aquí constancia de mi agradecimiento a todos aquellos que han colaborado con este trabajo.

En primer lugar quiero agradecer a la empresa Aguas Cordobesas, por abrirme las puertas para la realización del trabajo final de grado.

En segundo lugar, a los profesores Verónica Rosso y Guillermo Bustamante por el constante apoyo y paciencia, pero sobre todo por su tenacidad intelectual. Han sido una excelente guía, acompañándome en este proceso.

A mis padres, Diana y Hugo, por su comprensión y ayuda constante en todo momento. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, me perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor.

A mis hermanos Andrea, Reyes y Lucas por ser los mejores compañeros de vida y por su apoyo siempre incondicional. Desde que nací me han enseñado el valor de un equipo, de la amistad y la complicidad. Gracias por compartir uno más mis sueños.

A mi amiga Fran, por su amistad incondicional, ya que ni el tiempo ni la distancia han logrado romper los lazos de amistad que siempre nos han unido y hacer de cada visita a casa un momento inolvidable.

No me puedo olvidar de mis grandes amigas, a las que veo poco, pero que siempre me perdonan, y con las que he pasado, paso y espero seguir pasando muy buenos momentos.

A mis amigas y compañeras de la carrera con las que compartí días de estudio, problemas cotidianos, vivencias estudiantiles y momentos maravillosos.

Quisiera agradecer también a dos grandes amigos, Fede y Vivi, que en los últimos meses me han escuchado y hemos vivido lindos momentos de risas.

Finalmente y no por eso menor importante, a Marcos quiero agradecerle la comprensión y paciencia mostrada durante todos estos años. Él es mi mejor amigo, mi amado compañero de vida y quien mejor me conoce y sabe lo gratificante que ha sido para mí el llevar a cabo este proyecto. Muchas de las horas aquí invertidas se las he robado a él, y pesar de ello me ha prestado siempre el apoyo y cariño necesario que sólo una gran persona puede dar.

*Carolina Cuello  
Córdoba, 2010.*



<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	
Introducción	1
Definición del tema	4
Objetivos	4
Presentación de la organización	5
Metodología	10
Marco teórico	15
Planes de Sucesión	16
Subsistema de integración de recursos humanos	21
Subsistema de organización de recursos humanos	23
Subsistema de retención de recursos humanos	24
Subsistema de desarrollo del recursos humanos	25
Puestos Críticos	26
Desarrollo	33
Análisis externo e interno de la organización	35
Análisis Externo	35
Análisis Interno	43
Subsistema de integración de recursos humanos	56
Subsistema de organización de recursos humanos	59
Subsistema de retención de recursos humanos	61
Subsistema de desarrollo del recursos humanos	63
Puestos críticos	66
Conclusión	72
Plan de Propuesta	74
Programa de jóvenes profesionales	76
Reclutamiento y selección de jóvenes profesionales	70
Formación y desarrollo de jóvenes profesionales	86
Gestión del desempeño de jóvenes profesionales	89
Reuniones de Tutoría	90
Retribución de jóvenes profesionales	91
Medición y Seguimiento del programa	95
Conclusión	99
Bibliografía	101
Anexo	103

# *Introducción*

El presente Trabajo Final de Grado, tiene como propósito general demostrar que se ha logrado asimilar los conocimientos adquiridos durante el transcurso del cursado de la carrera Gestión en Recursos Humanos.

La organización elegida para realizar este trabajo, es Aguas Cordobesas S.A., es una empresa muy reconocida en la provincia de Córdoba por el servicio esencial que provee a sus clientes. Durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del año 2009 se recopiló información para obtener el desarrollo del presente trabajo.

El tema seleccionado para elaborar el proyecto de aplicación es un Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la Empresa Aguas Cordobesas S.A.

Frente a la temática de este trabajo, es importante preguntarnos *¿Por qué implementar un plan de sucesión para los puestos críticos?* Se considera necesario implementar un plan de este tipo, porque algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentre el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro. Por el contrario, preparar la sucesión es un acto de prevención, siendo ésta la manera más adecuada de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años.

Los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva para cualquier empresa, toda la gestión de la misma, descansa en último término en algún recurso humano encargado de ejecutar una actividad, diseñar una solución, tomar una decisión y controlar un resultado. El 100% de los ingresos y gastos de una empresa, dependen de la gestión de personas, quien administre mejor este recurso, estará en una posición más ventajosa respecto a la competencia. Las decisiones que toman las personas, añaden o quitan valor económico a la empresa.

Se puede deducir que para que una compañía genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y durable, debe no solo contar con elementos organizativos adecuados; sino también, con el capital humano mejor calificado para cumplir con sus responsabilidades. Se vuelve, entonces, indispensable asegurar la continuidad y





permanencia del negocio en el tiempo, a través de: atraer, identificar, desarrollar y monitorear a su personal con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos quienes ocupen posiciones estratégicas, y así, se cree valor mediante la gente.



## DEFINICION DEL TEMA

---

*“PLAN DE SUCESION PARA LOS PUESTOS CRITICOS DE LA EMPRESA AGUAS CORDOBESAS”*

## OBJETIVOS

---

◆ GENERALES:

*“Desarrollar una herramienta que permita planificar la sucesión de las personas en los puestos críticos de Aguas Cordobesas S.A.”*

◆ ESPECÍFICOS:

1. Analizar la composición del mercado laboral en términos de empleo y desempleo. Así como, definir la demanda laboral insatisfecha, es decir, la ausencia de oferta idónea de trabajadores para responder a un requerimiento específico, teniendo en cuenta el rubro al cual pertenece la empresa.
2. Reconocer y examinar desde el punto de vista estratégico y operativo las competencias organizacionales y técnicas que son necesarias aplicar para el éxito de los empleados en sus puestos de trabajo.
3. Identificar y examinar los procesos de recursos humanos que se aplican en la empresa.
4. Identificar los puestos críticos de la empresa Aguas Cordobesas, a través de una herramienta donde se examina la complejidad intrínseca y las restricciones de reemplazo de cada uno de los puestos de la empresa.
5. Diseñar un plan integral para determinar la sucesión de los puestos críticos.

## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

---

Aguas Cordobesas inició sus actividades el 7 de mayo de 1997 cuando a través de licitación pública recibió el sistema de provisión de agua potable de la Ciudad de Córdoba, mediante un Contrato de Concesión de 30 años. El objeto del Contrato de Concesión es la prestación del servicio de agua potable en los límites de jurisdicción de la ciudad de Córdoba. La concesión implica una transferencia de facultades de la gestión a un particular y es limitada, ya que el servicio público sigue siendo tal. El estado, por intermedio de la Dirección Provincial de Agua y Saneamiento (DIPAS), mantiene para sí la titularidad pública del servicio, fijando las tarifas y controlando el desempeño del Concesionario por intermedio del Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), que controla los aspectos derivados de la ejecución del Contrato de los servicios públicos.

Desde el momento de sus inicios los objetivos de Aguas Cordobesas son:

- ◆ Asegurar el acceso al servicio a todos los clientes.
- ◆ Dar continuidad al servicio.
- ◆ Mejorar la calidad de agua potable.

En el año 2004, con el objetivo de estandarizar su desempeño y garantizar su gestión, Aguas Cordobesas obtiene la certificación de las normas ISO 9001, cuyo fin último es agregar valor a los procesos de control de la calidad en las organizaciones, a través de una serie de requerimientos específicos.

La empresa se conforma por un total de 463 empleados estructurados funcionalmente según su nivel de responsabilidades y tareas específicas.

### **Localización:**

La estructura edilicia está organizada en cuatro establecimientos a los cuales deben adicionarse la atención personalizada en los distintos CPC (Centros de Participación Comunal).

La ubicación geográfica es la siguiente:



- ◆ Nuevo Edificio Corporativo (Av. La Voz del Interior 5507) en donde desarrollan sus tareas las Gerencias General, de Operaciones Técnicas, Comercial, de Administración, Finanzas y Sistemas y la de Recursos Humanos.
- ◆ Planta Potabilizadora Suquía (Camino a La Calera Km. 10). Desempeñan también sus funciones la Gerencia General y de Operaciones Técnicas.
- ◆ Planta Potabilizadora Los Molinos (En el límite del ejido municipal colindando con Bower). Aquí funciona la Gerencia de Operaciones Técnicas.
- ◆ Y por último, el Edificio de Atención al Cliente (Humberto Primo 47) en donde realiza tareas la Gerencia Comercial. El horario de atención en las oficinas comerciales es de 8:00 a 16:00 hs. y en las oficinas administrativas es de 8:30 a 16:30 hs.

### **Composición Accionaria**

Una equilibrada participación de capitales nacionales e internacionales conforma la estructura accionaria de Aguas Cordobesas. Esta composición mixta asegura la estabilidad económica y financiera de la empresa y la continuidad de la inversión.

<b>COMPOSICION ACCIONARIA DE AGUAS COROBESAS</b>	<b>PAIS</b>	<b>%</b>
BENITO ROGGIO E HIJOS S.A.	Argentina	51.15
INVERSORA CENTRAL S.A.	Argentina	28.02
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.	Argentina	10.83
SUEZ S.A.	Francia	5.00
SOCIEDAD GENERAL DE AGUAS DE BARCELONA S.A.	España	5.00

### **Red de Distribución**

La ciudad de Córdoba es un área urbana en continua expansión. Aguas Cordobesas acompaña esta expansión llevando agua potable a todos los rincones, con la misma calidad y presión en todas partes. Desde la toma de posesión del servicio, cuya cobertura alcanza el 77% de la ciudad, hoy lleva agua potable al 97% de la población cordobesa. El agua llega hasta los domicilios de los clientes mediante una red



subterránea de tuberías, cuya longitud aproximada es de 3.300 kilómetros. Las estaciones elevadoras y de bombeo Alberdi, Sur, Villa Cornú, Argüello, Guñazú, y Villa el Libertador aseguran la presión y continuidad suficiente del sistema. Dada la complejidad del diseño, construcción y mantenimiento de las redes urbanas de distribución, Aguas Cordobesas cuenta con un sistema satelital de alta tecnología para el control y el seguimiento de las reparaciones de roturas y pérdidas detectadas en la red de distribución. Gracias a este sistema, los reclamos de los clientes son resueltos en un lapso de entre 3 y 24 horas.

### **Trayendo el Agua a la Ciudad**

El inicio del ciclo de gestión del agua comienza con el aprovisionamiento de agua dulce desde las cuencas hídricas ubicadas en las cercanías de la ciudad de Córdoba. La cuenca denominada Suquía cuenta con un embalse regulador, el Dique San Roque, ubicado en zonas aledañas a Carlos Paz. A su vez, la cuenca denominada Xanaes concentra sus afluentes en el dique Los Molinos, en la puerta de ingreso al Valle de Calamuchita. Por medio de los distintos canales y conductos de envergadura, el agua cruda es recolectada de esos embalses hacia las Plantas Potabilizadoras Suquía y Los Molinos respectivamente, ambas ubicadas en el ejido municipal de Córdoba.

Con el ingreso de agua cruda proveniente de estas cuencas a las Plantas Potabilizadoras, comienza el proceso de transformación en agua potable, es decir, apta para el consumo humano y para los diversos usos domésticos e industriales.

### **Plantas Potabilizadoras**

Desde el inicio de la concesión del servicio, Aguas Cordobesas asumió la tarea de refuncionalización y adaptación de las distintas plantas potabilizadoras de la ciudad.

Actualmente la empresa cuenta con Planta Suquía y Planta Los Molinos, mientras que la antigua Planta Alberdi se ha convertido hoy en el centro de distribución, desde donde el agua parte es entregada por gravedad y otra por bombeo.

La refuncionalización y ampliación de la capacidad productiva de la Planta Los Molinos, permitió por una parte aumentar su capacidad de procesamiento para poder responder a la demandad de agua en la zona sur. Y por otra, posibilitar la continuidad

del servicio, aún cuando precipitaciones intensas en la zona afecten negativamente la calidad del agua que el Canal Los Molinos – Córdoba aporta a la planta potabilizadora.

Con el fin de asegurar la producción de agua potable para abastecer a la ciudad y hacer frente al constante crecimiento poblacional que requiere un mayor volumen de producción de agua, en el año 2002 se inauguró una obra de gran envergadura: la nueva Planta Suquía. En esta planta automatizada se incorporaron los mayores avances técnicos en tratamiento de agua, lo que permite al mismo tiempo incrementar la capacidad de producción y la calidad final del producto. Además, esta ingeniería implementada privilegia la reducción del impacto medioambiental del proceso.

### **Proceso Productivo**

El proceso de potabilización del agua requiere de un sistema de captación, transporte, potabilización y almacenado de agua, quedando la misma disponible para su distribución a los clientes, en condiciones aptas para consumo humano. Para ello, el agua debe pasar por diferentes etapas:

**Captación:** en Córdoba, los recursos de agua cruda son los embalses San Roque y Los Molinos. Los mismos son reservorios del agua de lluvia recogida en la cuenca de afluencia, constituyendo importantes fuentes de abastecimiento de agua para consumo humano, riego y generación de energía eléctrica.

◆ El Embalse San Roque es fuente de provisión de agua cruda que llega a la Planta Potabilizadora Suquía. Esta es captada por dos tomas de captación de agua cruda que se encuentran en la localidad de La Calera. Posteriormente, el agua cruda es conducida hasta la cámara de carga existente en la Planta Suquía por medio de conducciones concebidas para tal fin.

◆ La Planta Los Molinos es abastecida por el Embalse Los Molinos. El agua llega a la Planta desde el lago Los Molinos a través de un canal a cielo abierto de aproximadamente 60 Km. de longitud.

**Transporte:** desde el lugar de captación, el agua cruda es conducida por gravedad mediante cañerías o canales adecuados hasta las plantas de tratamiento.

**Potabilización:** con el objeto de acondicionar el agua cruda recibida en las plantas potabilizadoras a las condiciones estipuladas en el contrato de concesión (apta para el consumo humano), el agua cruda pasa por distintos procesos de acuerdo a las características variables de la misma y al sistema al que pertenezca. Las etapas son: acondicionamiento físico, acondicionamiento químico (si fuera necesario), coagulación, floculación, decantación, filtración, desinfección y neutralización.

### **Proceso Distribución**

El agua ya potabilizada es conducida a través de conductos cerrados, de diámetros variables y debidamente acondicionados, para el consumo de los clientes.

La red distribuidora transporta el agua potable por gravedad ó por estaciones elevadoras de bombeo para los casos en los que se debe abastecer a sectores desfavorecidos topográficamente, a fin de cumplimentar con los requisitos de presión establecidos por contrato.

Durante la planificación y realización del producto se efectúan actividades específicas de verificación, validación, seguimiento e inspección para garantizar la calidad del producto entregado.

## METODOLOGIA

---

El proceso de conocimiento puede concebirse como una relación, de singular complejidad, entre estos dos elementos, sujeto y objeto. En el presente trabajo el sujeto es la persona que adquiere o elabora el conocimiento. El conocimiento es siempre conocimiento para alguien, pensado por alguien, en la conciencia de alguien. Por eso, no se puede imaginar un conocimiento sin sujeto, sin que sea percibido por una determinada conciencia. Pero se puede decir que el conocimiento es siempre conocimiento de algo, es decir, aquello que es conocido se lo denomina objeto de conocimiento (Carlos A. Sabino – 2007 – 28). En el presente trabajo el objeto de conocimiento es la empresa Aguas Cordobesas S.A.

La relación que se articula entre ambos términos, sujeto y objeto, es dinámica y variable. Lo primero, porque no se establece de una vez para siempre, sino a través de sucesivas aproximaciones; lo segundo, porque resulta diferente según la actitud del sujeto investigador y el objeto estudiado.

En el proceso de conocimiento, es preciso que el sujeto se sitúe frente al objeto como algo externo a él, colocado fuera de sí, para que pueda examinarlo. Una vez producida esta delimitación o separación, el sujeto debe acercarse al objeto, para tratar de captar y asimilar su realidad.

Con el propósito de acceder a información precisa y valiosa de la organización y para desarrollar del presente trabajo, se hará necesario definir las técnicas de recolección de datos necesarias para construir los instrumentos que permitan obtener datos de la realidad.

La metodología de recolección y análisis de los datos se determino en base a tres instrumentos: entrevistas no estructuradas, análisis de datos documentales y cuadro de dos variables.

Se decidió utilizar estas herramientas porque logran reunir las condiciones necesarias para recolectar la información necesaria para desarrollar el trabajo.

### **Entrevistas:**

Con las entrevistas no estructuradas existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido. Cuando este tipo de entrevistas es informal, la entrevista se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio.

El objetivo de éstas entrevistas en el proceso de investigación, fue recabar información acerca de cuestiones tales como, la demanda de recursos humanos que no logra satisfacer la empresa, información acerca de indicadores que puedan establecer movimiento de personas hacia dentro y hacia fuera de la empresa, las competencias necesarias y los conocimientos que deben poseer las personas para el desempeño efectivo de las funciones.

Se mantendrá entrevistas semidirigidas con distintas personas de la Gerencia de Recursos Humanos de Aguas Cordobesas, específicamente con el área de Desarrollo.

### **Análisis de documentación:**

Con esta herramienta se busca obtener información escrita de la empresa que goza de veracidad.

La documentación que se analiza, implica la revisión de datos acerca del contexto actual en el cual opera la empresa. Los documentos que se evaluaron fueron:

- ◆ Manual de Inducción: proporciona información acerca de la misión, visión, valores, estructura y organigrama de la empresa.
- ◆ Evaluaciones de Desempeño: proporciona información acerca del modelo de competencias que permitirá sustentar el Plan de Sucesión.
- ◆ Norma de Empleo: proporciona información acerca de los procesos de selección que se aplican en la empresa.
- ◆ Convenio Colectivo de Trabajo: se logra obtener información acerca de las retribuciones y beneficios que reciben los empleados de la empresa. También es útil para conocer las divisiones en niveles de los puestos de trabajo, dependiendo del tipo de tarea que se realicen en los puestos.
- ◆ Norma de Capital Humano: proporciona información de todas las prácticas de recursos humanos que se aplican en la empresa.



- ◆ Reporte de Sustentabilidad 2009: comprueba las horas promedio de capacitación que la empresa invierte en sus empleados, las estadísticas de las encuestas de clima laboral y el dominio de las competencias de los empleados de la empresa.
- ◆ Informe de prensa del observatorio Laboral de Córdoba: se obtiene información acerca de cómo está compuesto el mercado laboral de la provincia en término de empleo y desempleo.
- ◆ Informe de prensa de la demanda laboral insatisfecha, proporcionado por el INDEC: muestra la ausencia de oferta idónea de trabajadores para responder a un requerimiento específico por parte de las empresas.
- ◆ Estudio laboral de la Consultora Adecco Argentina: muestra las motivaciones de los argentinos con respecto a permanecer o no en las empresas y en sus puestos de trabajo.

El estudio y análisis de los documentos especificados anteriormente se lleva a cabo a lo largo de toda la etapa de determinación del diagnóstico.

### **Cuadros con dos variables:**

Son los que presentan el comportamiento simultáneo de más de una variable, pretendiendo mostrar sus interrelaciones recíprocas. Surgen de tabulaciones cruzadas. En cuanto a su diseño, es universalmente aceptado que la variable supuestamente independiente se coloca horizontalmente, mientras que la dependiente se sitúa en la vertical.

Las variables que se tienen en cuenta para la aplicación de esta herramienta son:

- ◆ Complejidad Intrínseca: se determina a través de la competencia técnica, es decir aquellos conocimientos que el individuo debe aportar a su trabajo para lograr un desempeño óptimo; y por el ámbito de pensamiento que está vinculado con la libertad de pensar, o el grado de orientación que se impone al sujeto para abordar las tareas del puesto. El pensamiento puede estar limitado por la supervisión directa que se ejerce en el puesto, por algún procedimiento que contiene problemas que serán tomados como referencia en otro puesto de trabajo, o por la propia naturaleza de la tarea, que quizá no ofrece mucho margen para el pensamiento.



- ◆ Restricciones de Reemplazo: se determina a través de la oferta en el mercado, es decir, se analiza si en el mercado de trabajo el perfil para ocupar el cargo es de alta o reducida disponibilidad; y por el impacto de la vacancia que se relaciona con las consecuencias que puede traer a la organización que un determinado puesto permanezca vacante por un largo tiempo, esto se relaciona con el tipo de tareas que se realizan en el puesto, simples, rutinarias, complejas, de asesoramiento y diagnóstico.

El propósito de la utilización de esta herramienta, radica en la identificación de los puestos críticos.

El estudio y análisis de estos cuadros se lleva a cabo a lo largo de la etapa diagnóstica el instrumento que mayor incidencia tuvo en este análisis fueron las descripciones de puestos.

### Índices:

Los índices que se necesitan evaluar para determinar el comportamiento de las distintas variables desarrolladas en el trabajo son los siguientes:

- ◆ Contratación externa: trabajadores que se incorporaron a la organización tras el proceso de selección para cubrir el puesto ofertado.
- ◆ Empleados: personas que forman parte integrante de la plantilla de una empresa, comprendidas o no dentro de un convenio colectivo de trabajo.
- ◆ Empleados que abandonan la empresa por distintas causas: número de empleados que egresan de organización.
- ◆ Empleados promocionados: número de empleados que acepta la oferta realizada por la empresa para desempeñar funciones superiores a las de su nivel anterior.
- ◆ Esfuerzo en el formación: indicador que evalúa el nivel de esfuerzo o inversión que tienen las medidas empresariales utilizadas para llevar a cabo los programas presenciales o cursos de formación de sus empleados
- ◆ Evolución del nivel de desempeño: índice que refleja, a través de procesos formales, el nivel de desempeño global de los empleados de la empresa en sus puestos de trabajo.

- ◆ Gastos de Selección: gastos totales directos derivados de la selección y contratación de empleados.
- ◆ Movilidad Funcional Horizontal: empleados que aceptan la oferta realizada para ocupar puestos de trabajo. El trabajador pasa a un puesto distinto dentro de la misma categoría profesional.
- ◆ Rotación: cambios totales que se producen durante un período de tiempo determinado en relación a la plantilla total.

## MARCO TEORICO

---

El nivel de competitividad externo que están exigiendo los mercados, a partir de los tratados de libre comercio y los fenómenos como la globalización, así como el desarrollo tecnológico, permiten afirmar que la única ventaja competitiva realmente sostenible reside en las personas de la organización.

Los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva para cualquier empresa, toda la gestión de la misma, descansa en último término en algún recurso humano encargado de ejecutar una actividad, diseñar una solución, tomar una decisión y controlar un resultado. La totalidad del funcionamiento de una empresa, depende de la gestión de personas, quien administre mejor este recurso, estará en una posición más ventajosa respecto a la competencia.

En consecuencia, se puede deducir que para que una compañía genere y mantenga una ventaja competitiva sostenible y durable, debe no solo contar con elementos organizativos adecuados; sino también, con el capital humano mejor calificado para cumplir con sus responsabilidades. Se vuelve, entonces, indispensable asegurar la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo, a través de: atraer, identificar, desarrollar y monitorear al personal con mejor desempeño y alto potencial, para que sean ellos quienes ocupen posiciones estratégicas, y así, se cree valor mediante la gente.

"La estrategia implica la determinación y evaluación de las sendas alternativas para realizar la misión y los objetivos de una organización", utilizando este concepto, podemos inferir, que una posición estratégica es aquella, que dentro de la organización tiene a cargo la determinación y evaluación de las alternativas para cumplir la misión y alcanzar los objetivos de la organización. Generalmente, estos puestos son aquellos que tienen atribuciones y responsabilidades directivas o los que, por su naturaleza están relacionados a un ámbito de negocio específico.

En estas posiciones se crea valor, cuando se detecta el talento a tiempo y se lo desarrolla con el fin de garantizar que, las mejores personas (personal de alto desempeño), estén preparadas para asumir puestos claves, cuando se produzca la vacante. El proceso de recursos humanos, que tiene como objetivo, identificar y formar



a los potenciales sucesores de las posiciones estratégicas, es el que se conoce como Planificación de la Sucesión.

### **Planes de Sucesión**

Los planes de sucesión se definen como una “herramienta para la movilidad y gestión de recursos humanos; enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de una organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente (Ernst & Young – 2007 – 20).”

Martha Alles, define a los planes e sucesión como un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones,

A diferencia de los planes de carrera, cuya programación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; éstos planes parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad. La brecha que más se aproxime le convierte al individuo que la demuestra, de manera inmediata en el futuro sucesor de esa posición, sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa. Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operatividad o puesta en práctica del mismo, tomando en cuenta el concepto de que las competencias existen, si pueden ser demostradas o lo que es lo mismo observadas. Para que un candidato pueda ser considerado como un potencial sucesor, se hace necesario que el individuo agregue valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable en la



organización, en otras palabras, que este, no sólo maneje la información sino el conocimiento actualizado y aplicado de cada competencia, y lo pueda traducir al entorno laboral en el que se desenvuelve.

La planificación de carrera y la planificación de sucesión, sin lugar a dudas, son dos herramientas gerenciales distintas pero con una raíz común, que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las prácticas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo y dónde se obtuvo, siempre que pueda ser transformado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado (<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/plansuc.htm>, Planes De Sucesión: No Los Confunda Con Los Planes De Carrera).

Los principales objetivos de los planes de sucesión planteados por Martha Alles, son los siguientes:

*1. Favorecer la retención del personal clave:*

En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta práctica empresarial ocasiona inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- ◆ Desajustes en la compensación de la compañía.
- ◆ Promesas que luego no se pueden cumplir.
- ◆ Fracaso en la retención del empleado.
- ◆ Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de planes de sucesión, en la mayor parte de los casos, no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existentes, que se llevan a cabo

profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carrera definido y las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar las consecuencias. Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes.

### *2. Asegurar la continuidad gerencial:*

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad de retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, así se hace en muchas ocasiones. Sin embargo las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado subsistemas de recursos humanos o de capital humano, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado a un sucesor para todos los puestos claves. Pero no siempre esto es así. Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales” y, llegando el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción sea la mejor.

### *3. Posibilitar el desarrollo y la realización del personal:*

Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa sería la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando, a su vez, satisfacción al empleado.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de sucesión, que defina cual es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- ◆ El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.
- ◆ Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- ◆ La empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión



Los planes de sucesión se abastecen de otros programas, en especial los que se enfocan en el desarrollo de personas. Por ejemplo los planes de jóvenes profesionales son una fuente de aprovisionamiento interna en materia de talentos. Estos programas se focalizan exclusivamente en el desarrollo y constituyen una variante de los planes de sucesión.

Los programas de jóvenes profesionales implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un joven profesional en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos u asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo carrera gerencia, planes de sucesión o diagramas de reemplazo.

En la actualidad, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias.

Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas:



- ◆ Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- ◆ Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la empresa.
- ◆ Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- ◆ Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
- ◆ Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Cuando las empresas deciden realizar reclutamiento externo, el éxito está en la localización de nuevos empleados del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Cuando las tasas de desempleo son altas, aún así resulta difícil encontrar el personal idóneo para ciertas ocupaciones.

Por lo general el desempleo de profesionales es mucho menor que el presentado en relación con las áreas técnicas, aunque algunas de ellas son significativamente menores, es por ello que no es fácil localizar a las personas correctas para un cargo específico.

La planificación de sucesiones no puede enfocarse como un proceso aislado. Su valor radica en gran medida en que esté correctamente alineada y reforzándose mutuamente con otros procesos de gestión de personas. Dichos procesos son:

### Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Los procesos de reclutamiento y selección se encuentran dentro del subsistema de integración de recursos humanos.

Para Milkovich y Boudreu, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado el aspirante si es contratado.

Por otra parte, para Idalberto Chiavenato el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos.

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal, dentro de estos programas se incluyen a los planes de sucesión.

Cuando las empresas priorizan el reclutamiento interno se logra aprovechar mejor el potencial humano de la organización, motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados, incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento, como las siguientes: avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contacto con escuelas, universidades y asociaciones gremiales., etc.

Algunos beneficios que ofrece el reclutamiento externo son: introduce ideas nuevas en la organización en términos de talento, habilidades y expectativas; enriquece

el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades y aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Álvaro de Ansorena Cao define a la selección de personal, como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Por otro lado, Idalberto Chiavenato entiende que seleccionar personal implica escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar cargos en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como su eficacia en la organización. De esta forma, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Siguiendo con el eje del autor, la selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe ocuparse.

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger a los candidatos



adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

En definitiva la selección de las personas es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superan obstáculos continúan hacia la etapa siguiente. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y sales del proceso. El objetivo de cualquier proceso de selección, es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo a desempeñar.

#### Subsistema de Organización de Recursos Humanos.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal.

Para Idalberto Chiavenato la evaluación de desempeño es una apreciación sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Los objetivos fundamentales de esta herramienta se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.

Los beneficios que trae la aplicación de las evaluaciones de desempeño para la organización son los siguientes:

- ◆ Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- ◆ Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- ◆ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

En definitiva, con una buena aplicación de la evaluación de desempeño, será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuales son las estrategias de capacitación y desarrollo necesarias para una más correcta adecuación persona – puesto.

#### Subsistema de Retención de Recursos Humanos:

La función del área de compensaciones o la función de un área de recursos humanos en relación a las remuneraciones el personal incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de la información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose de ese modo, el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención de personal.

La política de remuneraciones es la síntesis de tres dificultades; una, la económica, en relación con el mercado de trabajo, otra dificultad, de gestión interna, la



evaluación de puestos y una tercera dificultad, la apreciación del rendimiento individual.

Una política de compensaciones competitiva en el mercado le permite a las organizaciones atraer – retener – motivar a los empleados que necesita la empresa.

#### Subsistema de Desarrollo de recursos Humanos:

Según Idalberto Chiavenato, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como también el desarrollo de habilidades y competencias.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambios de conductas, a saber:

- ◆ *Transmisión de la información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- ◆ *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades de destreza y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- ◆ *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con clientes y usuarios.
- ◆ *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la



aplicación de conceptos en las prácticas de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que pueden pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas de puestos.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

### **Puestos Críticos:**

Debido a que en la bibliografía actual no se desarrollan conceptos específicos de lo que es un puesto crítico se buscaron en la Web conceptos de autores y empresas especialistas en recursos humanos, para poder sustentar este marco teórico.

### **Concepto:**

La consultora Shore Consulting Group desarrolló una herramienta para el sistema de retención y desarrollo de talentos, está diseñada para identificar las áreas, puestos y personas clave de una organización, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos alineada al negocio.

La herramienta considera dos variables fundamentales:

- Criticidad o importancia del área para la empresa.
- Vulnerabilidad, es decir la facilidad o dificultad para cubrir el puesto con candidatos (externos o internos) o la probabilidad de que el ocupante actual abandone la empresa.

Roberto Sidgman, Jefe del departamento de desarrollo de recursos humanos del Banco Central de Chile, conceptualiza al puesto crítico de la siguiente manera:



*“Puestos Críticos: asociados a procesos sensibles en términos de continuidad operacional y costo de de reemplazo”*

Las dimensiones de análisis que propone Sidgman son las siguientes:

Continuidad Operacional: corresponde al nivel de incidencia del cargo en resguardar, mantener o ejecutar y ejecutar procesos, que impactan en las funciones y responsabilidades primarias de la institución.

- ◆ *Responsabilidad Indirecta:* El perfil del cargo desarrolla funciones que representan un apoyo indirecto a las áreas primarias, (es decir, las que desarrollan labores propias de institución), y secundarias (las que presentan apoyo a las áreas primarias) de la organización.
- ◆ *Responsabilidad Contributiva:* El perfil del cargo desarrolla funciones a la dirección, mantención, control y ejecución de los procesos asociados a funciones primarias y secundarias que se realizan en la institución. Ante una falla o contingencia es bajo el daño que puede provocar en el resultado final de las operaciones primarias de la organización o en el patrimonio y/o en su imagen institucional.
- ◆ *Responsabilidad Compartida:* El perfil del cargo desarrolla funciones de directa incidencia en la dirección, mantención, control y ejecución de los procesos asociados a funciones que colaboren en la generación o concreción de las operaciones de primer orden institucional (áreas primarias). Ante una falla o contingencia puede provocar daños en la generación de información que alimenta al responsable final del proceso. Hay rango para que el responsable final del proceso pueda subsanar fallas con un costo que no implique un daño patrimonial o de imagen institucional.
- ◆ *Responsabilidad Directa e Individual:* El perfil para ocupar el cargo desarrolla funciones de directa incidencia en la dirección, mantención, control, y ejecución de los procesos asociados al funcionamiento de las operaciones de primer orden institucional. Una falla o contingencia puede causar graves daños al cumplimiento de las funciones institucionales y un perjuicio al patrimonio e imagen institucional.

Costo de Reemplazo: corresponde al tiempo incurrido en encontrar personas con los perfiles requeridos para ocupar el cargo y su procedencia (interno – externa); renta del



mercado, y el costo alternativo en relación a otros cargos de nivel equivalente y el tiempo que demora la persona en asumir el cargo con propiedad.

- ◆ *Perfil Normal:* El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado, los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperado para el cargo. Tiene valores retributivos entre el mínimo y la media de su nivel. El cargo puede ser llenado por postulantes internos o externos indistintamente.
- ◆ *Perfil Especialista:* El perfil para ocupar el cargo requiere de grados de especialización en temas de envergadura para la organización, es factible encontrar equivalencias de profesionales en el mercado. Su retribución tiene que estar en la media de las posiciones de su nivel. El cargo puede ser llenado por postulantes internos o externos indistintamente.
- ◆ *Perfil Especialista Avanzado:* El perfil para ocupar el cargo requiere de conocimientos especializados en áreas, que en el mercado nacional están en desarrollo, o por la naturaleza de las funciones hay reducida disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado nacional. Su retribución está por sobre la media de las posiciones de su nivel. Existe dificultad para encontrar postulantes externos que cumplan el perfil.
- ◆ *Perfil Único:* El perfil para ocupar el cargo se caracteriza por la complejidad de los temas a desarrollar, su alto conocimiento de la organización, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de la organización. son cargos imprescindibles en la empresa y habitualmente no tienen comparación en el mercado nacional.

Para el desarrollo del presente trabajo se considera necesario reorganizar las variables a evaluar, ya que la empresa bajo análisis tiene características diferentes al sector de financiación. Las dimensiones que se analizan la empresa Aguas Cordobesas son las siguientes

Complejidad Intrínseca:

*Competencia Técnica:*

Lenguaje – Guía Standard	Lenguaje Ampliado
Técnica (1) Conocimientos de procedimientos y sistemas de trabajo que podrá incluir destreza o manipulación de un equipamiento especializado.	Estos puestos requieren de un conocimiento general de de las rutinas y procedimientos de trabajo general de oficina. Puede requerir del uso de de destrezas tales como taquigrafía, contabilidad u operación de equipos especializados de complejidad moderada.
Técnica avanzada (2) Algunas habilidades especializadas (generalmente no teóricas, adquiridas dentro o fuera del puesto, que dan amplitud o profundidad adicional a una función específica.	Estos puestos requieren de destrezas adquiridas a través de acumulación de experiencia de trabajo o de entrenamiento vocacional prolongado, relacionado con el trabajo especializado, similar al ejercicio o práctica como ayudante, asistente o practicante o una serie de cursos relacionado con el trabajo que se dan en un programa de título asociado.
Especialización (3) Suficiencia en una disciplina especializada que requiere la comprensión de teorías y principios científicos, o de prácticas y antecedentes complejos o de ambos	Estos puestos generalmente requieren de conocimiento de base y la aplicación de una disciplina teórica o científica, incluyendo los principios subyacentes en contraposición con la prácticas (por ejemplo: principios de contabilidad en contraposición con las prácticas de contabilidad), requieren también trabajar con niveles equivalentes de dificultad / abstracción en disciplinas especializadas/ técnicas.
Especialización Madura (4) Competencia obtenida a través de una maduración profesional lograda por una vasta experiencia que combina una amplia comprensión de prácticas y procedimientos involucrados, o de teorías y principios científicos o de ambos.	Los puestos en este nivel requieren un conocimiento técnico / profesional profundo en un campo especializado (química, ingeniería, contabilidad, mercadeo, etc.)

*Ámbito del Pensamiento:*

Lenguaje – Guía Standard	Lenguaje Ampliado
Rutina (1) Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, aunque diversificados relativamente.	Aunque las tareas a desempeñarse tienen sus procedimientos y precedentes específicos establecidos, hay libertad debido al cambio de las condiciones de trabajo, de considerar procedimientos más apropiados de seguir.
Estandarizado (2) Razonamiento dentro de estándares, procedimientos sustanciales diversificados y	Debido a cambio de prioridades o a las diferentes situaciones que se encuentran en el ambiente de trabajo, el titular tiene la libertad



estándares establecidos.	de considerar cual de muchos procedimientos debe seguirse y en que secuencia para alcanzar los resultados de trabajo, sin alterar los estándares definidos.
Claramente Definido (3) Razonamiento dentro de políticas claramente definidas y metas específicas.	Estos puestos tienen la libertad para considerar si se desarrollarán nuevos procedimientos que sean consistentes con las políticas del momento o con principios existentes, a fin de lograr los resultados finales deseados. El “que” está claramente planteado, pero el “como” está determinado en gran medida por el juicio propio del titular.
Ampliamente Definido (4) Razonamiento dentro de políticas y principios amplios y objetivos específicos.	Los objetivos específicos establecen qué resultados funcionales u operacionales generales se deben lograr dentro del marco de políticas amplias de una organización, pero el titular debe establecer el plan, determinar las prioridades y recomendar los procesos necesarios para alcanzar los resultados.

Restricciones de Reemplazo:

*Oferta en el Mercado*

Lenguaje
<p><b>Perfil Normal: (1)</b> El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado. Los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperado para el cargo. Tiene valores retributivos entre el mínimo y la media de su nivel.</p>
<p><b>Perfil Especialista: (2)</b> El perfil para ocupar el cargo requiere de grados de especialización en temas de envergadura para la organización, es factible encontrar equivalencias de profesionales en el mercado. Su retribución tiene que estar en la media de las posiciones de su nivel. El cargo puede ser llenado por postulantes internos o externos indistintamente</p>
<p><b>Perfil Especialista Avanzado: (3)</b> El perfil para ocupar el cargo requiere de conocimientos especializados en áreas, que en el mercado nacional están en desarrollo, o por la naturaleza de las funciones hay reducida disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado nacional. Su retribución está por sobre la media de las posiciones de su nivel. Existe dificultad para encontrar postulantes externos que cumplan el perfil.</p>
<p><b>Perfil Único: (4)</b> El perfil para ocupar el cargo se caracteriza por la complejidad de los temas a desarrollar, su alto conocimiento de la organización, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de la organización. Son cargos imprescindibles en la empresa y habitualmente no tienen comparación en el mercado nacional.</p>

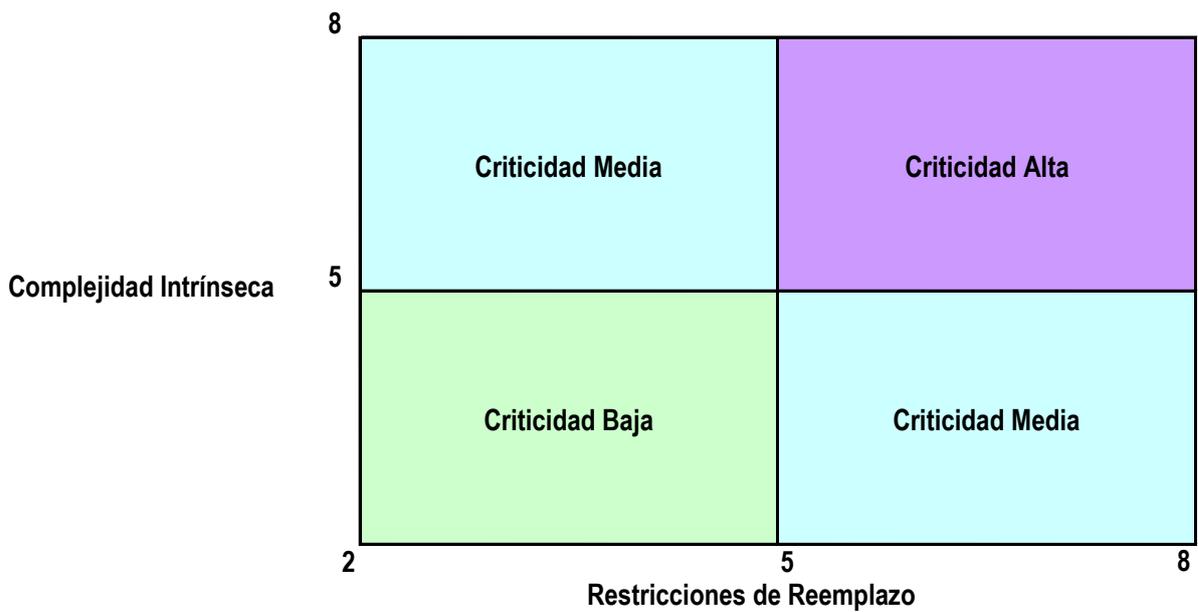


*Impacto de la Vacancia:*

Lenguaje – Guía Standard	Lenguaje Ampliado
<p>Mínimo (1) Ejecución de actividades simples y repetitivas, sin relación directa con otros roles.</p>	<p>Esta categoría incluye aquellos puestos que, aunque importantes, básicamente proveen un servicio secundario a su correspondiente proceso. La función de dichos puestos no está directamente relacionada con la tarea o propósito del sector.</p>
<p>Limitado (2) Ejecución de actividades rutinaria manejo simple de instrumentos y equipos y/o registro de provisión de información para que usen otras personas.</p>	<p>Los puestos de esta categoría generalmente manejan o procesan información, por ej. Realizan transformación o conversión de información de un medio a otro. También están incluidos puestos que verifican cierta cantidad de información con respecto a otra. La conversión de la información de una forma a otra incluye tipeo simple o actividades de carga de datos. Trabajos sencillos de administración (controlar facturas con respecto a recibos de mercadería entregada, registrar información básica) también son considerados en esta categoría. La información es manejada o procesada de manera muy simple, en general no existe ningún requisito específico de interpretarla o analizarla.</p>
<p>Importante (3) Ejecución de actividades complejas que requieren entendimiento y dominio técnico y/o servicios de soporte de tipo interpretativa o facilitadora.</p>	<p>Puestos que implican procesamiento de información así como también análisis y/o interpretación de dicha información. Puestos administrativos de mayor especialización pueden ser incluidos dentro de esta categoría, por ejemplo, aquellos que operan sistemas o subsistemas completos que implican investigación, análisis y cierta interpretación de información.</p>
<p>Decisivo (4) Provisión de servicios especializados operacionales y/o de asesoramiento y diagnóstico.</p>	<p>Puestos que implican análisis e interpretación de información que tienen una influencia más directa y relevante sobre el negocio. A estos puestos se les puede solicitar que den asesoramiento y también que procesen y analicen información. Es por ellos que tienen un rol significativo en la supervisión del trabajo administrativo.</p>

La matriz para identificar los puestos críticos de la empresa Aguas Cordobesas sería la siguiente:

		Nivel de Criticidad			
		4	3	2	1
Complejidad Intrínseca	Competencia Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ámbito de Pensamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restricciones de reemplazo	Oferta en el Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Impacto de la Vacancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# *Desarrollo*

La premisa del presente trabajo radica en el planeamiento de la sucesión para puestos críticos se estima necesario evaluar el análisis interno de la empresa Aguas Cordobesas y el análisis externo de la organización con respecto a las tendencias en recursos humanos.

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Dentro del análisis interno es necesario relevar la situación actual de la empresa, analizar la estructura, su composición, conocer las competencias necesarias que deben poseer las personas para poder cumplir con la misión de la empresa y analizar los procesos de recursos humanos que se aplican en la empresa para determinar las conexiones con el plan de sucesión, ya que la planificación de la sucesión no puede enfocarse como un proceso aislado. Su valor radica en gran medida en que esté correctamente alineada y reforzándose mutuamente con otros procesos de gestión de personas.

Luego de realizar el correcto análisis del ambiente externo e interno, se procede a la identificar los puestos críticos de la empresa, aplicando como herramienta metodológica una matriz ya analizada y justificada en el marco teórico del presente trabajo.

## **ANALISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA AGUAS CORDOBESAS**

---

### **ANALISIS EXTERNO:**

Los cambios ambientales son importantes por muchas razones; algunas se relacionan con cuestiones operativas y otras con cuestiones estratégicas. La planeación de recursos humanos tiene que enfocarse en ambas. En un nivel operativo el cambio de oferta de mano de obra influye de manera directa en los planes de contratación que deben tomar en cuenta la composición demográfica de la población del área donde se localiza la organización. De forma similar, con una fuerza de trabajo en proceso de maduración, la planeación de recursos humanos debe considerar las implicaciones de esto en las políticas de reclutamiento y reemplazo.

Desde el punto de vista estratégico, los cambios en la fuerza de la oferta de mano de obra pueden limitar las estrategias de las que disponen las empresas. En particular, las de alto crecimiento pueden encontrar difícil localizar el talento que necesitan para ampliar sus negocios.

### **Situación en el mercado laboral:**

La crisis económica mundial y sus consecuencias han puesto al mundo ante una perspectiva prolongada de aumento del desempleo y agudización de la pobreza y la desigualdad. Por regla general, en otros casos, la recuperación del empleo sólo se ha alcanzado varios años después de la recuperación económica. Este efecto mundial combinado con factores propios que marcaban una desaceleración previa en el mercado laboral argentino, hizo que el mismo se mostrara complicado. Sin embargo, existen factores que muestran que el empleo se ha estabilizado y da indicios de comenzar a recuperarse.

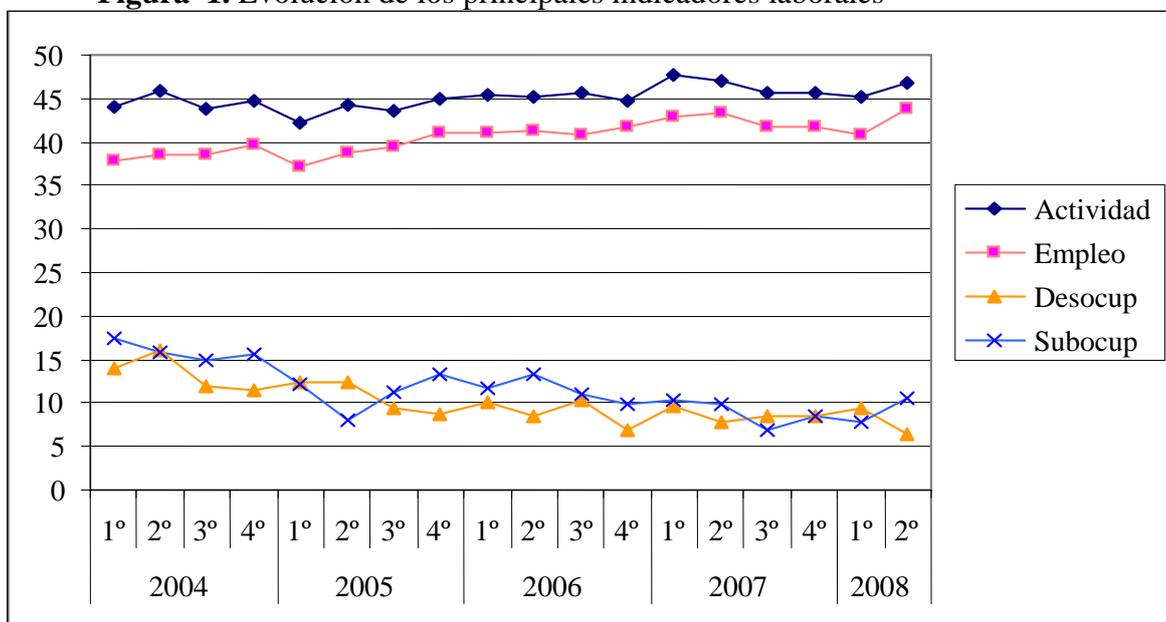
Con respecto a los principales indicadores laborales el informe del Observatorio del mercado laboral de la provincia de Córdoba establece que la población total para el aglomerado gran Córdoba según la Encuesta Permanente de Hogares correspondiente al 2º trimestre de 2008 es de 1.378.000 habitantes, de los cuales 605.000 están ocupados,

la población económicamente activa es de 647.000, mientras que son 42.000 los desocupados y 68.000 subocupados.

La tasa de actividad para el segundo semestre del 2008 es una de las más altas de los últimos años (46.9%) lo que muestra un importante incremento de personas que buscan empleo respecto al semestre anterior.

Como se puede observar en la Figura 1, la tasa de desocupación se mantiene baja y alejada de los 2 dígitos, sin embargo ha crecido la subocupación demandante, esto nos está mostrando que existe un importante número de trabajadores que busca trabajar más horas

**Figura 1.** Evolución de los principales indicadores laborales



Fuente: Encuesta Permanente de Hogares 2º trimestre 2008

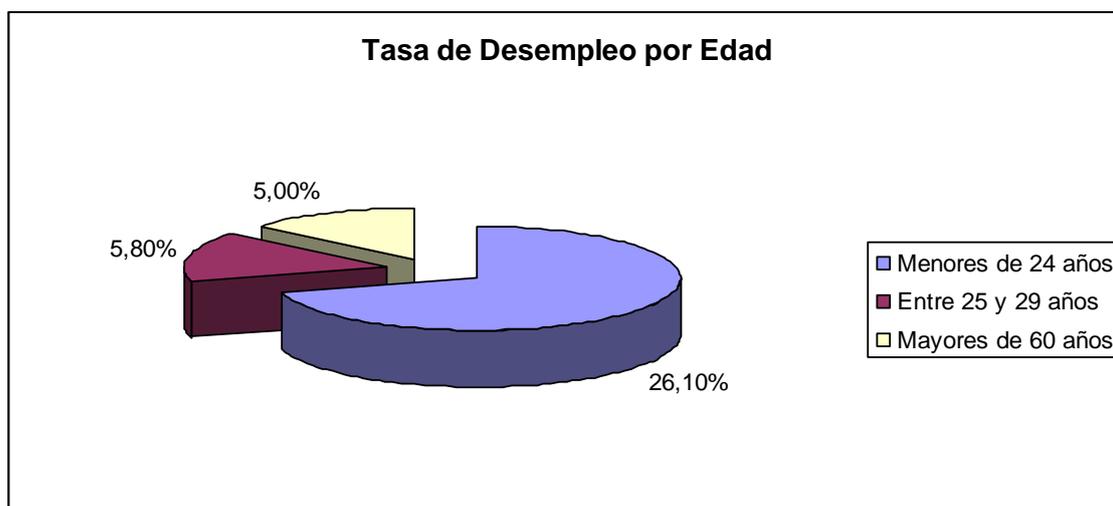
Para analizar el estado ocupacional por edad, la fuente utilizada es la Encuesta Permanente de Hogares del primer trimestre de 2007. Como primera medida se analiza el estado ocupacional por edad, para ello se conformaron tres grupos los jóvenes (o aquellas personas que tienen menos de 25 años), los adultos (personas que se encuentran comprendidos entre los 25 y 59 años de edad) y los adultos mayores (aquellos que tienen mas de 60 años).

En la Figura 5 se encuentran las tasas de desempleo por edad para contemplar la proporción de desocupados en la población económicamente activa. En la figura 2 se



analiza la tasa de desocupación que consiste en la razón entre el número de desempleados y la población económicamente activa. Existe una notable diferencia entre jóvenes y adultos, mientras para los primeros la tasa de desempleo es del 26,1% y para las personas que se encuentran comprendidos entre los 25 y 29 años es solamente del 5,8%. Para los individuos mayores a 60 años la tasa de desempleo es aún menor con un valor de 5,0%.

**Figura 2:** Tasa de Desempleo por Edad



Fuente: Elaboración propia en base a información del Observatorio del Mercado Laboral

Otra variable a tener en cuenta para proseguir con el análisis del mercado laboral es la demanda laboral insatisfecha. El Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC) realiza una serie de publicaciones de Demanda Laboral Insatisfecha. La información que se detallará es la publicada por el INDEC, correspondiente al último trimestre del año 2008.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, define la *Demanda Laboral Insatisfecha*, como la ausencia de oferta idónea de trabajadores para responder a un requerimiento específico por parte de las empresas, organismos públicos, o cualquier otra organización que actúe como demandante de servicios; expresando mediante avisos en los diarios o Internet, carteleras en la vía pública, búsqueda de boca en boca, etc.

**Tabla 1:** Total general de demanda laboral insatisfecha

<b>Demanda Laboral Insatisfecha</b>		<b>Total General %</b>
Porcentaje de empresas que realizó alguna búsqueda de trabajadores		29,7
Porcentaje de las empresas que realizaron búsquedas y no lograron cubrir alguno de los puestos requeridos		8,8
Demanda laboral insatisfecha por calificación ocupacional requerida	Operativa	32,4
	Técnica	25,1
	Profesional	42,5
Demanda laboral insatisfecha por género requerido	Masculino	34,5
	Femenino	2,2
	Indistinto	63,3
Demanda laboral insatisfecha por sector	Producción y mantenimiento	68,4
	Gerencia, Administración y Sistemas	24
	Ventas y Comercialización	7,6

Fuente: Informe de prensa del INDEC

De la información relevada surge que el 29,7% de las empresas encuestadas realizó búsquedas de personal. Del total de las empresas que realizaron búsquedas de personal, el 8,8% no logró cubrir alguno de los puestos requeridos.

Con respecto a la calificación solicitada, en el 42,5% de los casos se requirió calificación profesional (título universitario o superior), en el 25,1% calificación técnica (Título secundario o terciario) y en el 32,4% calificación operativa (sin requisitos de educación formal).

En cuanto al género, el 34,5% correspondió al masculino, el 2,2% al femenino y en el 63,3% no se plantearon restricciones.

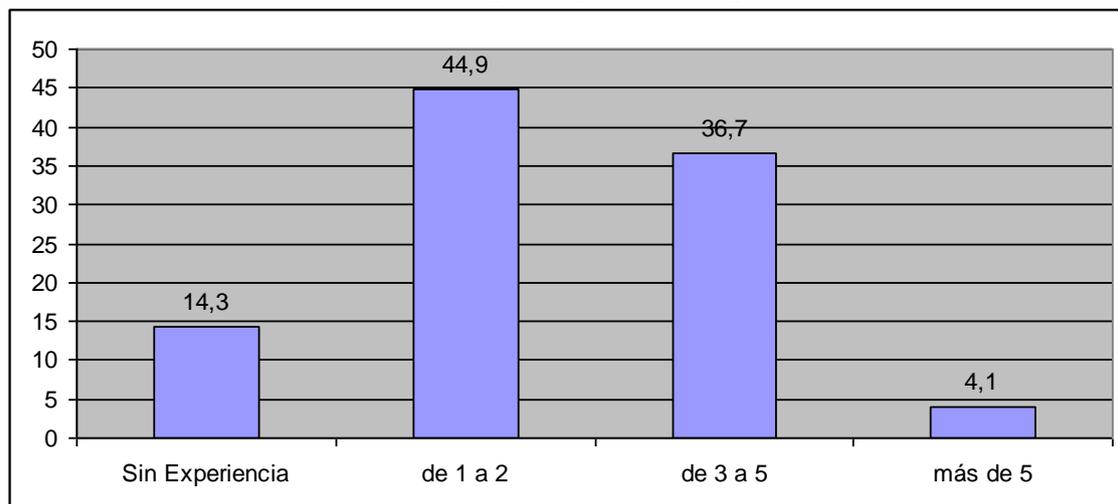
También surge del relevamiento, que el 68,4% de los pedidos de personal no cubiertos respondió a requerimientos de sectores dedicados a producción y mantenimiento, el 24% para gerencia, administración y sistemas y el 7,6% restantes a pedidos del sector ventas y comercialización

Con respecto al rubro de la empresa Aguas Cordobesas, en el mercado de trabajo las empresas que realizaron búsqueda de personal en la Argentina fue del 36,4%

un número relativamente alto, de este porcentaje sólo el 12,5% de las empresas de este rubro no cubrieron sus necesidades.

La demanda insatisfecha por calificación ocupacional requerida en el rubro electricidad agua y gas, se da en la calificación de personal técnico y profesional, en ambas el porcentaje es del 50%. Con respecto al género requerido la demanda laboral insatisfecha para varias empresas de diferente rubro corresponde en el 34,5% de los casos a puestos de trabajo para el género masculino, en el 2,2% al género femenino y en 63,3% no especifica el género requerido. Con respecto al grupo de electricidad, agua y gas se puede observar que la demanda insatisfecha corresponde al género masculino en un 50% y al requerimiento indistinto también en un 50%.

**Figura 3.** Demanda laboral insatisfecha por experiencia requerida. Cuarto trimestre de 2008.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del INDEC

La figura 3 muestra que el 14,3% del personal buscado que no pudo cubrirse, no tenía requerimientos de experiencia laboral previa, el 44,9% debe tener entre 1 y 2 años de experiencia, el 36,7% entre 3 y 5 años de experiencia y el 4,1% más de 5 años de experiencia.

**Tabla 2.** Demanda laboral insatisfecha por edad máxima aceptada según edad mínima admitida. Cuarto trimestre del 2008.

Edad mínima	Años					Sin restricciones
	25	30	40	50	más de 50	
	%	%	%	%	%	%
Sin restricciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,1
18 años	0,0	1,8	0,0	18,2	0,0	0,0
21 años	5,5	0,0	0,0	18,2	0,0	14,5
31 años	0,0	0,0	5,8	8,7	0,0	2,2

Fuente: Informe de prensa del INDEC

La tabla 2 muestra las restricciones de edad, tanto máxima como mínima, para acceder a los puestos demandados que no pudieron ser cubiertos. El 25,1% de los puestos no tenía restricción de edad. Las mayores proporciones observadas se presentaron en los siguientes segmentos: el 18,2% entre 18 y 50 años, el 18,2% entre 21 y 50 años y el 14,5% mayor a 21 años de edad.

Sobre el total de puestos requeridos en el cuarto trimestre, se observa que en la totalidad de las empresas analizadas por el INDEC, el 68,4% se solicitó para el sector de producción y mantenimiento, el 24,0% para gerencia, administración y sistemas y el 7,6% para el sector de ventas y comercialización., es decir, los requerimientos estuvieron orientados en una gran mayoría hacia el sector de producción y mantenimiento. Con respecto al rubro electricidad, agua y gas se observa que los puestos requeridos son un 50% en Producción – Mantenimiento y otro 50% en Administración – Sistemas – Gerencia.

En el rubro electricidad, agua y gas se puede observar que el género más buscado es el masculino sin restricciones de edad, la mayor oferta de trabajo que han hecho las empresas que pertenecen a este rubro son para los puestos administrativos e inspector de instalaciones internas, la experiencia que se requería era para el primer puesto de 5 años y para el segundo de 1 año.

La industria argentina creció fuerte durante 2004. Pero en el mercado laboral se hace difícil encontrar a los profesionales con el grado de capacitación requerido para cubrir nuevos puestos. Según el informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la reactivación observada en los últimos dos años ha incrementado la demanda laboral a partir de la mayor utilización de la capacidad instalada, pero aún persisten trabas para conseguir expertos con determinadas especialización.



Este panorama, dado a conocer por el organismo estatal, significa un claro desafío para las nuevas generaciones que se vuelcan a la capacitación y al estudio de una carrera de grado en la Argentina. Por ejemplo, el relevamiento efectuado en diversas empresas arrojó la deficiencia de ingenieros, técnicos electromecánicos, técnicos mecánicos, técnicos electrónicos, técnicos químicos, laboratoristas, etc.

Se observa en el mercado laboral un fuerte desempleo en los jóvenes, en las empresas se debería comenzar a preocuparse por buscar mecanismos de atracción para los jóvenes, se considera esto como una oportunidad que ofrece el mercado a la empresa, ya que si se logra captarlos a tiempos y se implementan buenos programas de desarrollo profesional en el futuro pueden ocupar cargos de gran importancia para los negocios de las empresas.

Para concluir con este análisis del mercado laboral, se considera necesario incluir los resultados de una investigación llevada a cabo por la Consultora Adecco Argentina en el año 2008. La consultora realizó un estudio para explicar cuáles son los principales factores que motivan a los argentinos respecto a permanecer –o no- en las compañías y en sus puestos de trabajo.

Los principales interrogantes del estudio abarcaron:

- ◆ ¿Qué característica positiva se relaciona más con su compañía?
- ◆ ¿Qué factores lo atraen de su puesto actual?
- ◆ ¿Cuál es el factor más importante que evaluaría a la hora de escuchar una oferta laboral?
- ◆ ¿Cómo siente que está su salario con respecto a otro en el mismo cargo?
- ◆ ¿Qué considera más importante para crecer en su carrera?
- ◆ ¿Cuál es su preocupación profesional más grande?
- ◆ ¿Cuál es su Compromiso con la Empresa?

Los resultados de la encuesta con, respecto de las temáticas abordadas, las conclusiones arrojadas son las siguientes:

El 31,29% de los encuestados manifestaron ante la pregunta ¿Qué aspectos considera más importante de su compañía? Que la reputación de la compañía en el mercado es uno de los aspectos positivos preponderantes. En segunda posición, con un 27,2%, se ubica un clima laboral agradable y luego siguen en orden decreciente: la

posibilidad de obtener ascensos internos; el plan de carrera y el balance entre la vida laboral y personal.

Por lo tanto, desde Adecco se deduce que para las organizaciones, las acciones tendientes a la mejora del clima interno resultan esenciales junto a la implementación de un programa que contemple el desarrollo de carrera y profesional, para poder retener talentos de alto desempeño y potencial.

En cuanto al abordaje de los salarios, el 40,32% de los encuestados considera que su salario está en el promedio del mercado; un 36,10% lo considera que está por debajo y en tercer término, un 12,39% de los encuestados considera que percibe como salario mucho menos del promedio. Estos índices son sumamente interesantes para las empresas ya que en cierta medida, una política de salarios incorrecta, incrementa el nivel de rotación en el mercado, con la consecuencia de pérdidas valiosas para la compañía, por mejores ofertas laborales.

Un dato interesante que surge del estudio realizado por Adecco es que el 17,18% de los entrevistados, viabilizan su oportunidad de crecimiento fuera de la compañía en la que se encuentran, es más el 30,9% considera crecer en su rubro, pero fuera de su compañía, contra el 34,62% que tiene por objetivo a corto plazo crecer internamente.

Considerando este punto, las empresas deberán reflexionar sobre las políticas de Recursos Humanos, orientadas a favorecer el desarrollo del capital humano con que cuentan y su motivación.

De estos resultados se concluye que aquellas compañías que no tengan una cultura orientada al reconocimiento y la valoración del capital humano con que cuentan, deberán tomar acciones correctivas en el corto plazo o bien afrontar las consecuencias directas sobre aspectos como calidad de servicio eficiencia y productividad que tales políticas generan.

## **ANALISIS INTERNO**

### **Misión:**

**SER:** Es el modo que eligen para transitar el camino hacia su Visión.

- ◆ **Satisfacción:** de los distintos actores relacionados con la compañía (empleados, accionistas, clientes, concedente, proveedores y comunidad)
- ◆ **Eficiencia y Competitividad:** implica realizar acciones efectivas para el logro de resultados excelentes y superiores, a través de la optimización del uso de los recursos.
- ◆ **Responsabilidad y Respeto:** significa tomar conciencia de que proveemos un servicio esencial para la vida, contemplar las necesidades sociales de los clientes y el cuidado del medio ambiente.

### **Visión:**

*“Ser la Empresa Modelo del Cono Sur que provee lo esencial para la vida”***Valores:**

Finalmente la Misión se logrará en el marco de la práctica de los valores que identifica a toda la empresa y sus empleados:

- ◆ Confianza
- ◆ Espíritu de equipo
- ◆ Compromiso
- ◆ Ética
- ◆ Humildad
- ◆ Profesionalismo

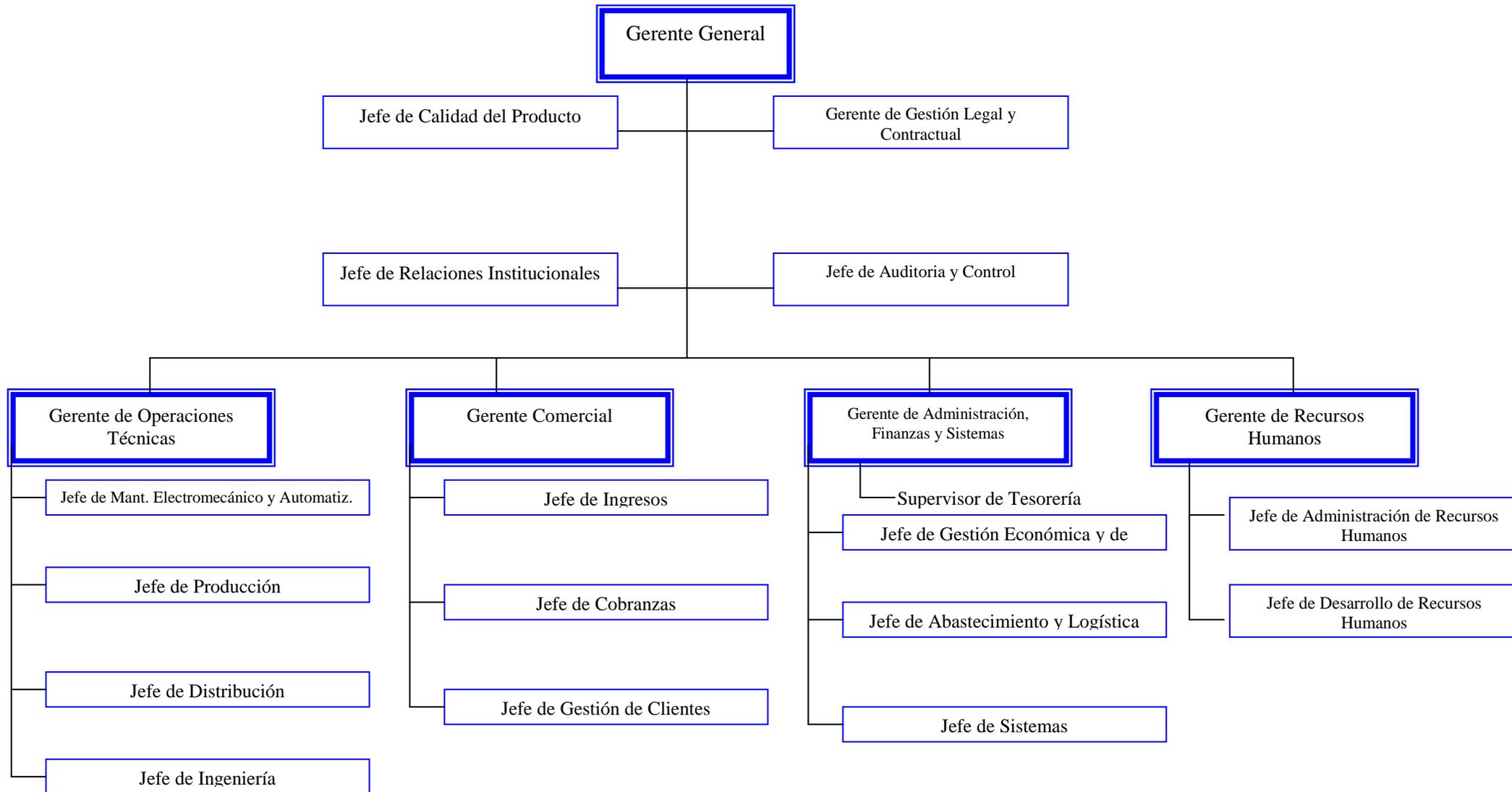
### **Estructura Organizacional:**

Posee una organización interna donde cada gerencia tiene a su cargo la gestión de un ámbito específico de la actividad de la empresa. Al mismo tiempo, el conjunto de los empleados, desde cada nivel de gestión, trabaja bajo una misma sinergia, fortaleciendo los canales de comunicación horizontal y vertical.

Un ambiente de colaboración refuerza el sentido de pertenencia a la organización orientado a un trabajo mancomunado para brindar servicio a los clientes.

En el organigrama de la empresa, se puede constatar que se trata de una empresa de gran estructura, cuyo tramo es relativamente amplio y su verticalización alcanza varios niveles.





Especificada la misión, visión y valores de la empresa Aguas Cordobesas, corresponde analizar y verificar que el Modelo de Competencias, esté alineado con los lineamientos generales y la estructura de las áreas.

La empresa, en años anteriores, decidió emprender un proyecto para definir el modelo de competencias. Las competencias organizacionales, se definieron tomando como base los lineamientos estratégicos de misión, visión y valores. A través de talleres, con los principales directivos, se identificaron cuales deberían ser los comportamientos que diferencien a los empleados de la empresa de otras organizaciones. Se identificaron además los niveles de demostración para cada competencia, los que constituyen, la base para el establecimiento de los perfiles ideales de competencias de las posiciones tipo de la estructura

Se cita a continuación las siete competencias organizacionales que forman parte del modelo y sus respectivos niveles de comportamiento.

<b>DESAFIAR LOS PROCESOS</b>	
Es la característica relacionada con una actitud de apertura frente a nuevas situaciones, orientando el esfuerzo hacia los cambios, a nuevos desafíos, a innovar, a revisar las formas preestablecidas de hacer las cosas, e incluso anticiparse a los acontecimientos futuros que puedan eventualmente producirse, actuando en consecuencia para enfrentar o sortear las dificultades esperadas. Generando nuevos desafíos sustentados en la mejora continua personal y organizacional. Durante todo este proceso existe una actitud de aceptación e integración de opiniones, enfoques e ideas diferentes y diversas, para el logro de un mejor desempeño.	
<b>GRADO</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por iniciativa propia revisa o genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas, buscando información, pidiendo e integrando opiniones para mejorar lo actuado, animando a sus compañeros a hacer lo mismo.</li> <li>• A partir de nuevas ideas o mejoras, genera un plan de acción y lo cumple.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa o genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas, buscando información, pidiendo e integrando opiniones para mejorar lo actuado.</li> <li>• Encara positiva y constructivamente los desafíos que otros generan.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa o genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas, buscando información, pero sin aceptar opiniones de los demás.</li> <li>• A veces resiste los desafíos que otros generan.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No revisa ni genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas.</li> <li>• No acepta desafíos generados por otros.</li> </ul>

### ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

Es la característica relacionada con la toma de decisiones firmes, calculadas y de criterio lógico, midiendo sus riesgos e impacto y con la disposición para asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones.

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma las decisiones relacionadas con su posición, siempre teniendo en cuenta las distintas alternativas y sus riesgos.</li> <li>• En caso de resultados negativos se declara responsable y propone las acciones correctivas y preventivas para minimizarlos.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma las decisiones relacionadas con su posición, teniendo en cuenta las distintas alternativas y sus riesgos.</li> <li>• Siempre se declara responsable de las consecuencias de sus decisiones.</li> <li>• En caso de resultados negativos propone las acciones correctivas para minimizarlos.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisiones relacionadas con su posición sin tener en cuenta los riesgos.</li> <li>• En caso de resultados negativos asume su responsabilidad solo parcialmente y busca explicaciones mediante un análisis, pero no implementa acciones correctivas.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones, no toma decisiones que están bajo su responsabilidad.</li> <li>• En caso de resultados negativos no se declara responsable, lo hace solamente cuando se alcanzan los resultados</li> </ul>

### TRABAJO EN EQUIPO

Es la característica vinculada con las relaciones interpersonales, actitudes y acciones de cooperación y colaboración con personas dentro o fuera de su área, con el objeto de obtener logros y resultados comunes. Se corresponde con tener dominio de sí mismo, controlando las emociones y reacciones personales, evitando un impacto negativo en el desempeño propio y del equipo.

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera y colabora con personas dentro o fuera de su área, buscando inducir el mismo comportamiento en los demás.</li> <li>• Acepta todas las opiniones incluso las contrarias a la propia. Expone con respeto la suya.</li> <li>• Ante una situación de divergencia, invita a transformar la disputa en una oportunidad de aprendizaje.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera y colabora con personas dentro o fuera de su área.</li> <li>• Intercambia opiniones e información con todas las personas con las que interactúa.</li> <li>• Ante una situación de divergencia, mantiene el dominio de sí mismo y hace preguntas orientadas a compartir hechos, datos, intereses y expectativas sobre las que la otra persona basa su razonamiento.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A solicitud, coopera y colabora con personas dentro o fuera de su área.</li> <li>• Selecciona con quién intercambia opiniones e información y ante una situación de divergencia le cuesta escuchar a la otra persona y controlar sus emociones, buscando hacer prevalecer su postura.</li> </ul>

<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque se lo soliciten no coopera ni colabora con personas dentro o fuera de su área.</li> <li>• Ante una situación de divergencia no escucha a los demás, reacciona emocionalmente y no mide el impacto negativo que sus palabras y/o actitud causan en el trabajo <i>del equipo</i>.</li> </ul>
----------	--

### COMUNICACIÓN

Es la característica relacionada con la efectividad en la emisión y recepción de mensajes (lenguaje verbal y no verbal), con la capacidad de expresarse (incluye el lenguaje corporal) y de saber escuchar, compartiendo información y evitando efectos negativos dentro o fuera de su área.

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indaga sobre lo que se ha interpretado al finalizar una conversación. Expone su propia interpretación.</li> <li>• La información que emite y recibe, es completa y necesaria para realizar las tareas. Hace ofertas adicionales de ayuda ante posibles quiebres.</li> <li>• Al detectar información que no puede compartir explica los fundamentos de ello.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se expresa claramente y escucha a los demás, verificando si la interpretación fue la correcta</li> <li>• La información que emite y recepta es completa y necesaria para realizar las tareas</li> <li>• Distingue la información que es susceptible de ser compartida.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se expresa y escucha a los demás, no verifica las posibles interpretaciones.</li> <li>• En ocasiones la información que emite es insuficiente o incorrecta.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su comunicación se basa en expresar sus deseos y opiniones. No escucha a los demás.</li> <li>• No comparte información.</li> </ul>

### PRODUCTIVIDAD

Capacidad de trabajo de acuerdo a los estándares y requerimientos establecidos de cantidad y tiempo.

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supera los estándares y requerimientos establecidos de cantidad y tiempo.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple los estándares y requerimientos establecidos de cantidad y tiempo.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple los estándares y requerimientos establecidos de cantidad pero fuera de tiempo.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple los estándares y requerimientos establecidos ni en cantidad ni en tiempo.</li> </ul>

<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
Es la característica vinculada con la obtención de los estándares requeridos de calidad, a través de los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes.	
<b>GRADO</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados de su trabajo superan los estándares y requerimientos establecidos de calidad.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados de su trabajo cumplen los estándares y requerimientos establecidos de calidad.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados de su trabajo cumplen parcialmente (con errores) los estándares y requerimientos establecidos de calidad.</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados de su trabajo no cumplen los estándares y requerimientos establecidos de calidad.</li> </ul>

<b>CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS</b>	
Grado de cumplimiento de todas las normas y procedimientos definidos por AACC que comprende los comportamientos éticos, disciplina, presentismo, normas de salud, seguridad y medioambiente, utilización de elementos de protección personal, de equipos y vehículos e incluye la conciencia del riesgo y respeto hacia el medio ambiente. Cumplimiento de aspectos relacionados con la presencia personal, limpieza, orden, cuidado y uso responsable y racional de los recursos que están bajo su responsabilidad.	
<b>GRADO</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por iniciativa propia incentiva en los otros el cumplimiento de las normas y procedimientos definidos por la empresa.</li> <li>Participa de manera activa y se involucra en acciones orientadas al cumplimiento o la mejora continua de las normas y procedimientos.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con todas las normas y procedimientos definidos por la empresa.</li> <li>Ante iniciativa de otros acepta acciones orientadas al cumplimiento o mejora continua de las normas y procedimientos.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple parcialmente con las normas y procedimientos definidos por la empresa (apercibimiento por escrito en una oportunidad)</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comete reiterados incumplimientos a las normas y procedimientos definidos por la empresa (apercibimiento por escrito en más de una oportunidad).</li> <li>Comete una falta grave (suspensión).</li> </ul>

Se hace necesario señalar las competencias técnicas que complementan el modelo. Para tal efecto se analizaron las descripciones de puestos de cada posición, se identificaron aquellos conocimientos y destrezas técnicas, necesarias para desempeñar el cargo, obteniendo un máximo nivel de rendimiento. Las competencias técnicas se presentan ordenadas por gerencia – área a la que pertenecen:



### *Gerencia General*

→ Auditoria y Control: metodologías específicas de análisis, benchmarking, técnica de reingeniería de procesos, normas ISO 9000, técnicas de relevamiento, técnicas de trazado de procesos, mapa de roles y misiones, conocimientos estadísticos, medición y tableros de comando, conocimientos económicos, contables y financieros.

→ Calidad de Producto: química analítica y microbiología, leyes y normativas del sistema de calidad, manejo de insumos y sustancias químicas.

→ Gestión Legal y Contractual: conocimientos específicos de negociación, medición y manejo de conflictos, legislación defensa del consumidor, instalación técnica de redes, obras civiles, topografía y mecánica de suelos, nociones judiciales, legales en general. Legislación municipal., manejo de costos y presupuestos, funcionamiento de plantas y acueductos,

→ Relaciones Institucionales: conocimiento como comunicador institucional, conocimientos de medios de comunicación y formadores de opinión, conocimiento del contexto económico y sociocultural de la provincia de Córdoba, así como del negocio de la empresa, conocimientos de publicidad, auspicio a eventos y encuestas de imagen

### *Gerencia de Operaciones Técnicas*

→ Producción: electricidad industrial baja y media tensión, hidráulica, obras civiles, manejo de cómputos y presupuesto, automatización, técnica de materiales, sistema de potabilización, química analítica, conocimientos de mecánica,

→ Mantenimiento Electromecánico y Automatización: manejo de insumos químicos, electricidad, mecánica industrial, neumática, hidráulica, manejo de



insumos químicos, obras civiles, técnica de materiales, productos y servicios, software de programación de automatismo industriales.

► Ingeniería: logística, instalaciones técnicas de redes, conocimientos específicos de higiene y seguridad, obras civiles, topografía y mecánica de suelos, conocimiento de pliegos, riesgos y especificaciones técnicas de contratistas, materiales y equipos técnicos específicos.

► Distribución: logística, instalaciones técnica de redes, hidráulica, conocimientos específicos de higiene y seguridad, técnica de mantenimiento de redes, uso de detectores, manómetros, turbidímetro, cloridímetro, técnica de materiales, productos y servicios, obras civiles, medición, manejo de insumos químicos, electricidad, mecánica industrial, mecánica de suelos, conocimiento general de la red de agua y sus accesorios

### *Gerencia Comercial*

► Ingresos: instalaciones técnicas de medidores, instalaciones técnicas de conexión, lineamientos comerciales, lineamientos y normas propias del sector de medición, instalaciones de redes, régimen tarifario, lectura de planos de red, loteo de baja complejidad.

► Cobranzas: lineamientos comerciales, lineamientos informáticos, juicios de cobranzas, concursos y quiebras, legislación del usuario, instalaciones técnicas de redes, régimen tarifario, marco regulador.

► Gestión de Clientes: proceso de potabilización, calidad del agua, fincas dañadas, conexión de redes, lineamientos comerciales, lineamientos para la recepción de TC.

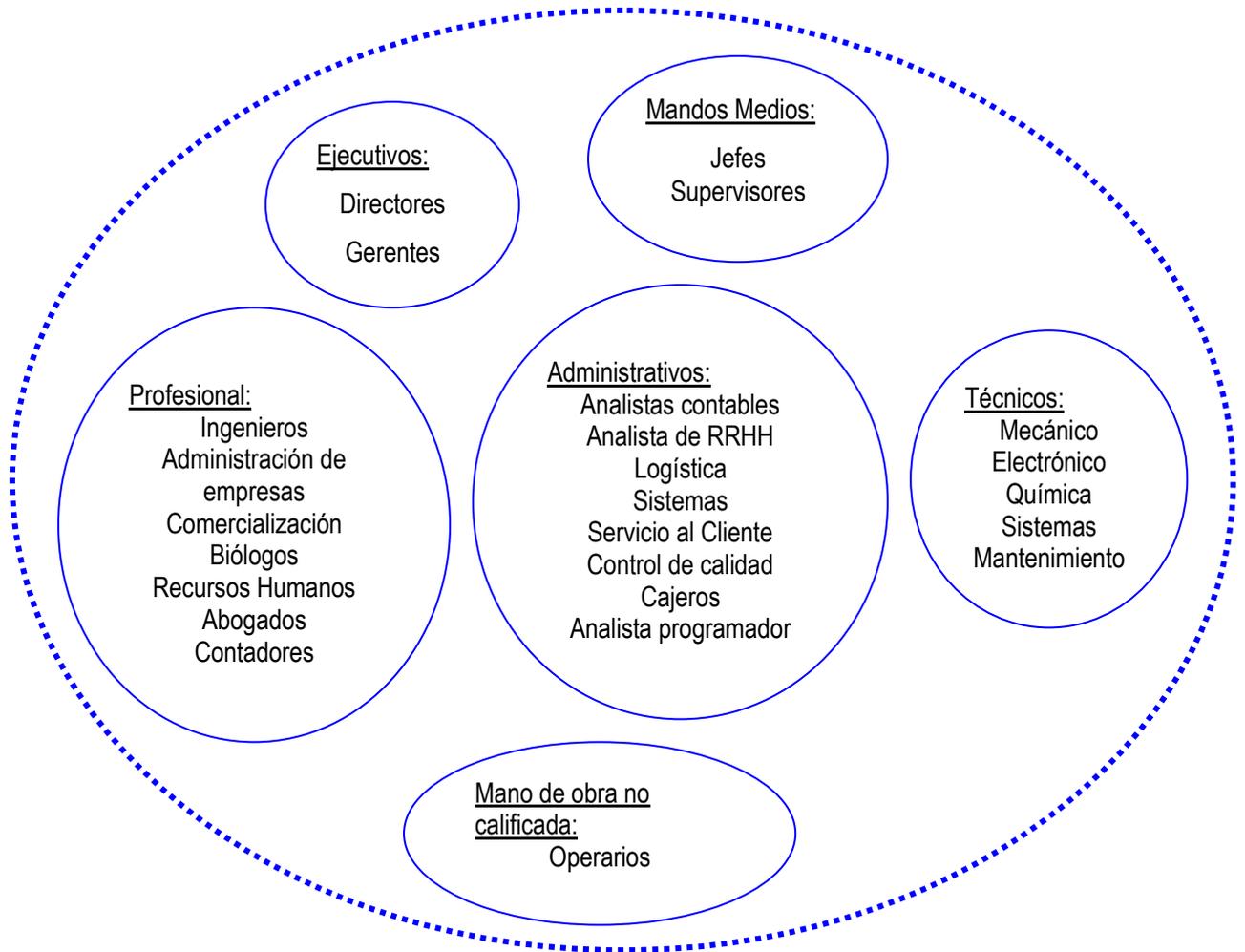
### *Gerencia Administración, Finanzas y Sistemas*

- ▶ Gestión Económica y de Pagos: ley de seguros y pólizas, conocimientos contables, conocimientos en resoluciones de AFIP, conocimientos en normas contables nacionales e internacionales, conocimientos económicos y financieros, conocimientos legales e impositivos,
- ▶ Gestión de Abastecimiento y Logística: mercado de productos y servicios, instalaciones técnica de redes, materiales y equipos técnicos específicos, normativas del sistema de calidad, logística, conocimientos de higiene y seguridad, normas de seguridad vial, técnicas de materiales, productos y servicios.
- ▶ Sistemas: metodologías específicas del proceso de desarrollo de software, ingeniería de requerimientos, base de datos, lenguaje de programación, tecnología UNIX, tecnología Windows, electrónica de red, gestión de terminales telefónicas, ingeniería de sistemas, medios de almacenamiento, estrategias de Backup, manejo de centros de cómputos, conocimientos de Active Directory, direccionamiento IP,.

### *Recursos Humanos*

- ▶ Administración de Recursos Humanos: legislación laboral, ley de riesgos de trabajo, ART, compensaciones y beneficios, liquidación de haberes, conocimientos específicos de seguridad e higiene, convenio colectivo de trabajo, ley de contrato de trabajo, conocimientos en sistema denarius.
- ▶ Desarrollo de Recursos Humanos: técnica de entrevistas, evaluaciones de personal y puestos, capacitaciones, desarrollo de profesional, incentivos, comunicaciones internas, conocimientos específicos de responsabilidad social empresaria.

Con la información obtenida del análisis de las competencias técnicas se va a realizar una segmentación del mercado de recursos humanos de la empresa Aguas Cordobesas con el fin de obtener un mapa de capital humano para determinar como esta compuesta la fuerza de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con información relevada de la estructura y descripciones de puestos.

Un elemento relacionado con el análisis interno de las organizaciones que rivalizan competencias es la determinación de la composición de la fuerza de trabajo. Es decir, los gerentes necesitan determinar si disponen de personal interno o externo para ejecutar la estrategia de una organización. Se considera necesario realizar esta segmentación porque en las organizaciones se deben tomar decisiones respecto a quien emplear en el interior de la empresa y a quien en el exterior, y respecto a cómo dirigir a

las diferentes clases de empleados con diversas habilidades para que contribuyan de diversas maneras a la organización.

Se observa que en la empresa se necesitan varios trabajadores con conocimientos centrales, como es el grupo de técnicos que está compuesto por conocimientos en mecánica, electrónica, química, sistemas y mantenimiento. Dentro del grupo profesional los ingenieros y biólogos también requieren de conocimientos centrales. Estos grupos de empleados tienen habilidades específicas para la empresa que se relacionan de manera directa con la estrategia.

Dentro de esta segmentación del mercado de recursos humanos de la empresa es importante aclarar que los gerentes, jefes y algunos supervisores se encuentran fuera del convenio colectivo de la empresa. En el año 2008 el total de la plantilla de la empresa es de 462 empleados de los cuales solo el 6% se encuentra fuera de convenio, por lo tanto el 94% de los empleados se encuentran dentro del convenio colectivo de la empresa.

Con respecto al desglose de la plantilla por edad la empresa en el año 2008 se compone de la siguiente manera: el 20% de los empleados son menores de 30 años, el 62% tienen entre 30 y 50 años y el 18% son mayores de 50 años. De esto se observa que la empresa tiene un gran porcentaje de empleados en el rango de entre 30 y 50 años, dentro de estas edades las personas hasta las 45 años más o menos piensan en desarrollar su carrera profesional, identificar dentro de este rango a las personas con potencial para ocupar cargos críticos es una forma mantener al personal motivado y de retener a posibles sucesores.

Otro aspecto relevante a tener en cuenta con respecto a la estructura y a la segmentación del mercado de recursos humanos es el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización, en la siguiente tabla se puede visualizar estos movimientos en el período desde enero 2008 a diciembre del 2008

**Tabla 1:** Movimiento de personal de la empresa Aguas Cordobesas.

	Número Inicial	Desvinculaciones	Transferencias	Promociones	Ingresos	Número Final
Gerentes	5					5
Jefes	16	1	1			15
Supervisores	30	1	2		1	30
Empleados	409	52	8		61	410

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

En la tabla 1 se observa que el índice de rotación de personal de la empresa es el siguiente:

$$\frac{62+54}{460} \times 100 = 12,60 \%$$

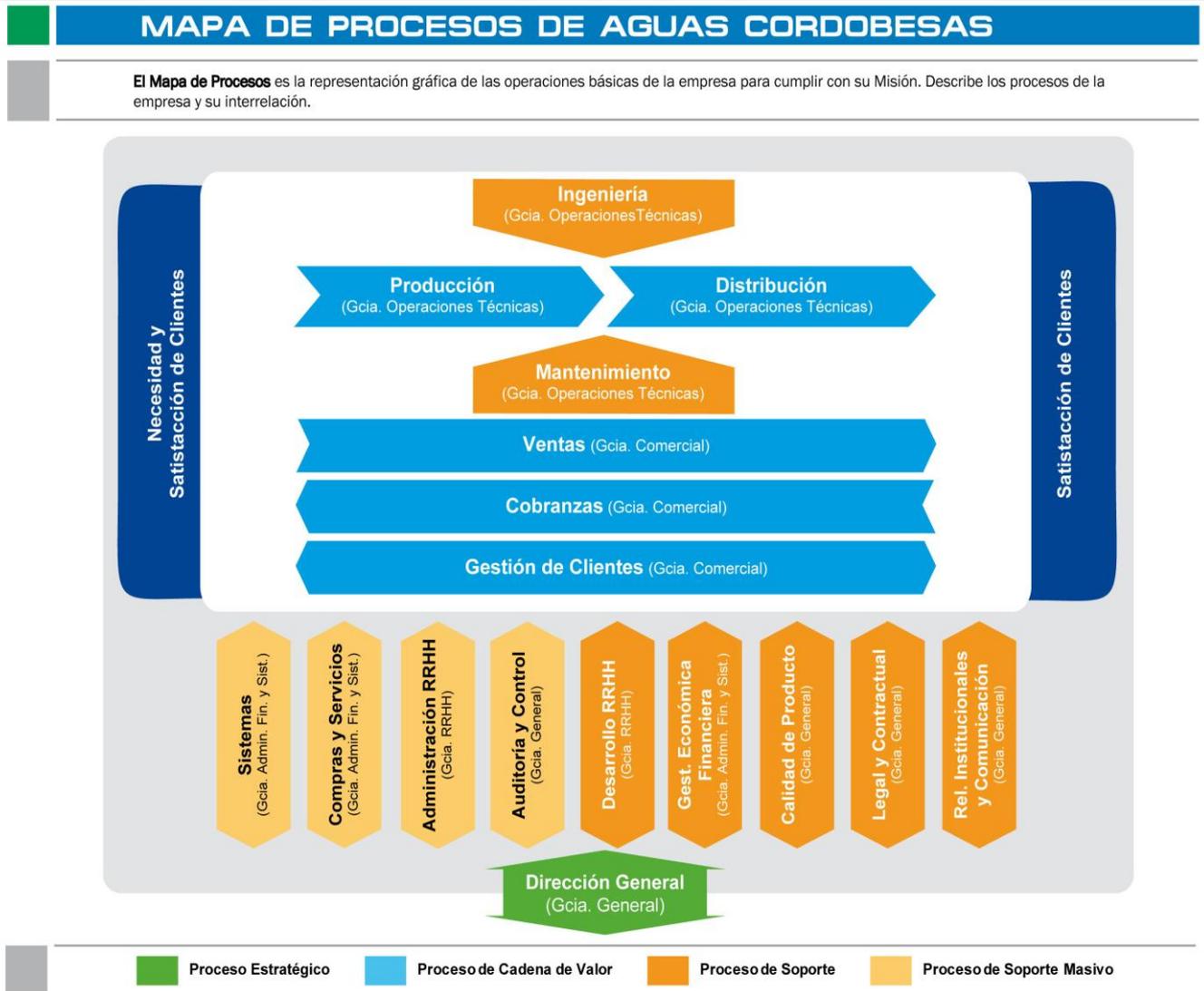
Este porcentaje indica que, en un año de cada 62 personas que ingresan a la organización para ocupar algún puesto de trabajo 54 personas se desvinculan, de esto se puede deducir que la permanencia en la organización no es estable.

Con respecto al movimiento de gerentes no se presentan variaciones; en la categoría de jefes se presentó solo una desvinculación, este puesto fue cubierto con una transferencia, es decir una persona que ocupaba el mismo nivel fue trasladado para ocupar ese cargo; en la categoría supervisores se produjo una desvinculación que fue cubierta mediante una búsqueda en el mercado laboral, es conveniente destacar que se han producido dos transferencias de empleados en este nivel; en la categoría de empleados que se involucran a los administrativos, administrativos especializados, profesional, profesional especializado, etc. es en donde más movimientos de personal la empresa ha tenido variaciones, éste es un punto relevante a tener en cuenta, ya que dentro de estas desvinculaciones la empresa puede perder personal con talento para ocupar puestos críticos.

Para finalizar con el análisis de la estructura organizacional de la empresa es necesario destacar que la actividad de la empresa está organizada en base a procesos. El enfoque a procesos es una filosofía que sostiene el funcionamiento operativo de la empresa y se representa por medio de un mapa de procesos que refleja la

transversalidad de la estructura, demostrando que la acción de cada uno repercute en toda la organización.

**Figura 4:** Mapa de Procesos de Aguas Cordobesas



Fuente: Manual de Inducción de la empresa Aguas Cordobesas.

En la representación gráfica del mapa de procesos se visualizan las operaciones básicas de la empresa para cumplir su misión. Los procesos son el conjunto de actividades básicas de la compañía y se clasifican en estratégicos, de soporte, de soporte masivo y de cadena de valor. Cada gerencia representada en el organigrama de la empresa aporta al cumplimiento de los objetivos de los procesos.

Se considera necesario analizar este mapa de proceso porque uno de los objetivos fundamentales de esta tesis es la identificación de los puestos críticos de la organización, y dentro de este mapa se representan a los procesos críticos que componen a la cadena de valor del negocio. Estos procesos son: Producción, Distribución, Ventas, Cobranzas y Gestión de Clientes.

### **Subsistema de Integración de Recursos Humanos:**

Se considera necesario analizar como se realiza el proceso de reclutamiento y selección en la empresa, ya que por medio de este subsistema se determina un mecanismo estratégico para captar y formalizar la relación laboral de aquellos profesionales con el potencial necesario para aportar en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales.

### **Criterios de Selección**

La norma de empleo de la empresa postula los siguientes criterios que se deben contemplar al momento de seleccionar un candidato:

- ◆ Norma social (Declaración de los Derechos Humanos)
- ◆ Leyes, normas, instructivos y reglamentos internos relacionados al empleo.
- ◆ Competencias culturales (Visión, Misión y Valores éticos y estratégicos de la Empresa).
- ◆ Competencias comportamentales (Generales y de Liderazgo).
- ◆ Competencias técnicas o específicas del puesto (Conocimientos, habilidades y actitudes)

### **Responsabilidad de la Gerencia de Recursos humanos**

La Jefatura de Desarrollo de Recursos Humanos es la responsable del cumplimiento de la norma de empleo vigente. En cuanto al proceso de Selección, la Gerencia de Recursos Humanos es responsable de: la superrevisión, gestión, coordinación y registro de las coberturas de vacantes, de la definición y supervisión de los criterios de selección según los casos. Y, por último, será responsable del establecimiento y supervisión de normas, instructivos y resolución de temas relacionados que no se hayan previsto.



### Búsqueda Interna - Priorización de la Movilidad Interna

Desde hace 6 años la norma de empleo de Aguas Cordobesas atribuye prioridad para cubrir una vacante, al personal ya empleado por la Empresa, a fin de alentar al desarrollo de los Recursos Humanos y favorecer la movilidad interna. En el año 2007 el índice de esta movilidad interna de Aguas Cordobesas fue del 44%, comparado con el índice del año 2006 que fue del 37% se observa que el movimiento de personal en la empresa va creciendo año tras año.

Bajo este mecanismo de búsqueda interna se reconocen distintas modalidades

- ◆ *Directa:* Implica la selección directa de una persona para cubrir la vacante de un puesto existente, habiendo identificado el recurso interno que cumpliría con las condiciones necesarias para desempeñarse en el puesto requerido.
- ◆ *Segmentada:* Esta modalidad implica la selección a partir de la convocatoria interna un grupo preseleccionado por distintos criterios, para cubrir una vacante de un puesto existente.
- ◆ *Abierta:* Esta modalidad implica la selección a partir de la convocatoria interna a todo el personal de la empresa, para cubrir una vacante de un puesto existente.

Los postulantes deberán acreditar una antigüedad mínima de un año en su puesto actual, salvo expresa autorización de su superior para su postulación y/o cobertura del puesto solicitado, quien deberá evaluar las necesidades de recursos en su área.

### Búsqueda Externa

Esta modalidad implica la selección de una persona ajena a la compañía para cubrir la vacante de un puesto existente a partir de una convocatoria externa, los posibles medios de reclutamiento son:

- ◆ Gestión propia de la empresa
- ◆ Externas: Agencias, Consultoras, Centros Educativos.

Los postulantes son sometidos a las herramientas de evaluación definidas, como entrevistas assessment center, dependiendo del puesto vacante y se selecciona al candidato que reúna condiciones para el puesto vacante.



En el caso que los postulantes preseleccionados (por cualquiera de los medios), no cumplen los requerimientos del puesto solicitado se redefine el medio de reclutamiento.

Al postulante seleccionado se le realiza el examen preocupacional. Si el postulante resultara no apto se recurre a los candidatos preseleccionados anteriormente.

Luego de confirmado el apto físico se procede con el proceso de inducción.

### Inducción

El Manual de Inducción de la empresa Aguas Cordobesas brinda información general respecto a nuestra empresa tales como composición accionaria, Visión, Misión y Valores, descripción del proceso de producción, estructura jerárquica, etc.”

Cabe aclarar que se realizan dos tipos de inducciones. Por un lado la organizacional, que es a la que corresponde el Manual mencionado anteriormente, y la inducción al puesto de trabajo, de la que se encarga cada área.

### Costos del Proceso de Reclutamiento y Selección

#### *Publicación de Avisos:*

La mayor parte de búsquedas en la empresa se realizan por medio del portal de empleo ZonaJob, el precio en la publicación de avisos es de \$600, en el año 2008 se contrataron un total de 62 personas, un promedio aproximado de 6 personas por mes.

$$\text{\$ } 600 / 6 = \text{\$ } 100$$

#### *Costos Horas/hombre del personal de reclutamiento y selección:*

Se destinan aproximadamente un promedio de 20 hs por búsqueda desde la publicación del aviso hasta la incorporación del candidato.

$$\text{Valor hora: } \$3190 / 200 \text{ Hs} = \$ 15,95$$

$$\text{\$ } 15,95 \times 30 \text{ hs.} = \text{\$ } 478,50 \text{ por búsqueda}$$

#### *Costos Horas/hombre en el proceso de inducción y capacitación del nuevo empleado:*

$$15,95 \times 80 \text{ hs.} = \text{\$ } 1276$$



*Costos exámenes preocupacionales:*

$$\$120 \times 62 \text{ ingresos} = \$ 7440 \text{ por ingreso}$$

*Costo total de reemplazo de 1 empleado:*

$$100 + 478,50 + 1276 + 120 = \$1974,50$$

De esto se observa que el costo más incidente es el de hs/hombre en el proceso de inducción y capacitación.

*Duración promedio de búsquedas de personal en días:*

Se toma una muestra de 21 búsquedas, el total de días para estas búsquedas son 747

$$747 \text{ días} / 21 \text{ búsquedas} = 35,57 - \text{la duración promedio de un proceso de selección es de 36 días.}$$

De lo expuesto anteriormente se concluye que la empresa prioriza el reclutamiento interno, ascender o trasladar empleados desde adentro le ofrece varias ventajas a la empresa, se crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar y ofrece la posibilidad de incorporar jóvenes profesionales talentosos; la compañía economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona que ya está bien entrenada dentro de la estructura y la cultura de la empresa y levanta la moral de los empleados.

En los costos mencionados anteriormente, un indicador que se tiene en cuenta es la duración promedio de búsquedas del personal en días, como se observa el proceso de selección dura alrededor de 36 días, para poder reducir este indicador el departamento de recursos humanos tendría que actuar proactivamente ante la necesidad de cubrir un puesto vacante, ya que tener un puesto vacante por más de un mes la empresa incurre en gastos y la productividad de los empleados baja a nivel organizacional, teniendo en cuenta las bases en las que se fundamenta esta tesis, presentaría una debilidad para la empresa que un puesto crítico quede vacante por el tiempo determinado.

**Subsistema de Organización de Recursos Humanos:**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar persona. Entre sus objetivos se puede señalar el



desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En Aguas Cordobesas el primer paso para la gestión del desempeño consiste en el establecimiento de expectativas, aquí se define qué se espera del colaborador para los próximos doce meses y cómo se evaluará, si dichos objetivos se han cumplido en el período que va entre una evaluación y la siguiente. Qué se espera en materia de los comportamientos establecidos por las competencias definidas por la empresa. Esta etapa requiere definiciones y consensos entre el evaluado y el evaluador acerca de los objetivos de desempeño (en función del negocio), los objetivos de desarrollo y las expectativas del colaborador.

En la tabla siguiente se presenta una comparación de los resultados que obtuvo el personal no jerárquico de la empresa en las evaluaciones realizadas en los años 2008 y 2009, las competencias evaluadas son las clasificadas y conceptualizadas anteriormente en el presente trabajo como organizacionales.

**Tabla 4:** Resultados obtenidos en la evaluación de competencias organizacionales.

	Competencias 2008	Prom.	Competencias 2009	Prom.
Desafiar los Procesos	79%		82%	
Análisis y Toma de Decisiones	81%		87%	
Trabajo en Equipo	80%		85%	
Comunicación	76%		77%	
Productividad	80%		84%	
Calidad de Trabajo	79%		83%	
Cumplimiento de las Normas	78%		80%	

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2009

Se observa de la tabla anterior que en el año 2009 en todas las competencias evaluadas el personal tuvo un incremento en su desempeño. De acuerdo a la escala que la empresa aplica con respecto al grado de desarrollo de la competencia la fuerza laboral



se encuentra dentro de un grado B, el porcentaje mínimo de este grado es del 75%. De estos resultados se conoce que el personal de Aguas Cordobesas desarrolla las competencias organizacionales en un nivel adecuado, estándar de la competencia. Ésta aparece de manera natural.

A partir de estos resultados se deduce que la empresa se encuentra en un momento oportuno para aplicar un plan de sucesión, ya el personal trabaja en una misma sinergia para lograr los lineamientos estratégicos propuestos desde la gerencia general.

### **Subsistema de Retención de Recursos Humanos**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea a sus recursos humana adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica y de prestaciones sociales.

Aguas Cordobesas firmó en el año 1997 con el sindicato de la empresa un Convenio Colectivo de Trabajo que establece las condiciones, obligaciones y beneficios de las partes en la relación Empresa – Empleado y participan conjuntamente en la organización de eventos de recreación e integración de personal.

La distribución y valoración de los puestos en la empresa son valuados en función al nivel que se especifica en el convenio. El convenio colectivo vigente comprende a la totalidad de los trabajadores con excepción de los puestos jerárquicos, es decir, gerentes y jefes no están comprendidos por este.

Toda persona que sea designada para desempeñar una tarea dentro de la empresa será ubicada en el nivel al que corresponda esa tarea. Esto implica que su sueldo básico mensual no será menor que el inicial del nivel correspondiente y que podrá recibir aumentos de ese sueldo hasta llegar a la meta del nivel por sumas fijas, o por sistemas de remuneraciones variables en cualquiera de sus formas. El sistema de remuneración variable que se aplique será evaluado y determinado de común acuerdo por las partes.

El crecimiento del salario de una persona en su nivel depende de factores como el desempeño, evaluado de acuerdo a los sistemas aludidos anteriormente; la evolución

de las características de la tarea y el grado de conocimiento e incremento de su experiencia. Esto es posible porque los niveles, a diferencia de las categorías o clases no representan un valor fijo y único, sino una banda o recorrido posible entre el inicial y la meta.

Una persona puede ser pasada por la empresa a un nivel más alto de dos maneras: accediendo por sus merecimiento y capacidad a una tarea perteneciente a un nivel superior, o al verse modificada, por cambio e tecnología o por enriquecimiento (polifuncionalidad) de las tareas habituales requeridas en forma tal que justifiquen su nueva calificación personal.

Los premios económicos que ofrece la empresa son:

- ◆ *Programa de Participación en las Utilidades:* es un programa mediante el cual la empresa participa a los empleados incluidos en el convenio colectivo de trabajo un porcentaje de las utilidades anuales, con el objetivo de crear un sentido de pertenencia y asociación en los empleados de la empresa.
- ◆ *Incentivos a las mejores prácticas de personal:* Las mejores prácticas que se premian en la empresa son el presentismo, la participación en el voluntariado social, esto es la participación en los programas de responsabilidad social que realiza la empresa, y por último también se premia la participación en los proyectos sociales.

Con respecto a los beneficios sociales Aguas Cordobesas ofrece lo siguiente para mejorar la calidad de vida de sus empleados:

- ◆ *Vestuarios, herramientas y equipos de protección personal:* La empresa provee al personal, con cargo de devolución, los elementos de protección personal y de seguridad, herramientas y ropa de trabajo correspondientes a cada función, teniendo en cuenta las condiciones de la labor y del puesto de trabajo. Los trabajadores se obligan al buen uso, adecuada conservación y cuidado de los elementos provistos. El uso es obligatorio en el momento y lugar adecuado según el reglamento de seguridad y disposiciones de la empresa sobre el particular, constituyendo omisión disciplinaria la omisión del trabajador.
- ◆ *Viáticos de almuerzo y cena:* Es la compensación que se abona al personal de la empresa que en razón de cumplir horas extraordinarias de trabajo, deben

realizar gastos por tal concepto, extendiendo por esas razones el horario habitual de nueve horas o más, siempre que no disponga de un lapso mayor de dos horas para comer y que hayan comenzado a trabajar antes de las 12 horas, para el caso del almuerzo, o que la jornada se prolongue más allá de las veintidós hora, para el caso de la cena.

◆ *Viáticos por movilidad:* Es la asignación que reciben los empleados para atender los gastos de traslado que ocasione el desempeño de sus servicios. Se le abonará a cada trabajador exclusivamente por cada día efectivo en que haya debido trasladarse permanentemente dentro de su horario de trabajo y no se le haya asignado medio de transporte o vehículo de la compañía.

◆ *Jardín maternal infantil:* La Empresa reintegrará, contra entrega de los respectivos comprobantes, hasta la suma de \$ 120, por madre y por mes en concepto de gastos por Jardín Materno – Infantil (Guardería) que utilicen las trabajadoras con hijos hasta los 6 (SEIS) años de edad. Cuando éstos cumplan la mencionada edad hasta el 30 de Junio de dicho año, en cuyo caso el presente beneficio solo se percibirá hasta el mes de inicio del ciclo lectivo (primer grado primario).

◆ *Programa de Becas:* Aguas Cordobesas dispone anualmente de becas para empleados y familiares cuya función es solventar estudios de distintos niveles: secundarios, terciarios o especializados. Al comenzar cada año se les pide a los empleados que están interesados en el programa que llenen un formulario y entreguen la documentación correspondiente, como certificado de estudios y analíticos. El Gerente de Recursos Humanos junto con un grupo de colaboradores hace una evaluación de cada persona que participa teniendo en cuenta aspectos económicos de la familia del empleado y cantidad de integrantes en el círculo familiar, con sus respectivas edades.

En la encuesta de clima laboral efectuada en el año 2008 por la empresa se indagó acerca del reconocimiento económico por los resultados del trabajo, el resultado obtenido en este indicador no fue muy alto ya que el grado de acuerdo fue del 44%. Esta es una debilidad para la empresa, ya que puede perder personal con talento si les ofrecen mejor retribución económica en otra empresa.



### **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**

Las cualidades de la fuerza de trabajo es el arma competitiva del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable. Dos de los principales factores que la componen son la capacitación y desarrollo.

Aguas Cordobesas sostiene como premisa cultural que invertir en capacitación para sus empleados contribuye con el desarrollo profesional, la mejora del desempeño y la adquisición de competencias comportamentales y técnicas, definidas como estratégicas para el negocio.

Las capacitaciones de cultura corporativa y genérica de liderazgo se definen y se gestionan por el área e desarrollo de recursos humanos, la necesidad de este tipo de capacitación se identifican a través de las herramientas de evaluación de desempeño, encuesta de clima interno y encuesta de servicios internos. Por lo general, este tipo de capacitaciones se presta en forma continua y se pueden aplicar por el requerimiento de los mandos de la empresa atendiendo a necesidades puntuales.

Las capacitaciones técnicas responden a necesidades específicas de las distintas áreas y puestos de la empresa, son requeridas por los responsables de las mismas y recursos humanos es el área que se encarga de gestionarlas. Las causas que pueden originar este tipo de capacitación en la empresa son: incorporación de nuevas tecnologías, actualización de tecnología o mecánicas empleadas, actualización de herramientas operativas o funcionales, necesidades de mejora en competencias técnicas individuales o grupales, inducción a un nuevo puesto de trabajo.

La necesidad de capacitación de este tipo se detecta con la aplicación de las evaluaciones de desempeños.

En la siguiente tabla se presentan las horas promedio que la empresa invirtió en la capacitación de su personal en el año 2008.

**Tabla 5:** Horas promedio totales invertidas en capacitación

Tipo de Puesto	Horas Promedio			Prom. Hs de Capacitación Total	Suma Hs de capacitación total
	Cap. Técnica	Cap. Management	Cap. En higiene y seguridad		
Ejecutivo	22	0	0	22	110
Mandos Medios	41,69	0,73	0,66	43,04	1.937
Profesional	18,31	3,25	1,02	22,58	1.932
Administrativo	10,97	0,41	0,57	11,93	1.420
Operario	6,30	0,62	3,62	10,45	971,50
Técnico	22,20	2,23	3,57	28	2.212
<b>Total General</b>	<b>16,78</b>	<b>1,28</b>	<b>1,94</b>	<b>19,96</b>	<b>9.277</b>

Fuente: Reporte de sustentabilidad 2009

En la encuesta de clima laboral realizada por la empresa en el año 2008 se evaluó un indicador que se relacionan con este tema de desarrollo de las personas. Se les preguntó a los empleados el grado de satisfacción que tenían con respecto a la oportunidad de cubrir nuevos puestos de trabajo, el resultado que se obtuvo en el grado de acuerdo fue del 52%.

De lo expuesto anteriormente en el subsistema de desarrollo de recursos humanos, se observa que la empresa hace inversiones de capacitación para los empleados, estas capacitaciones se relacionan con los puestos actuales que ocupan los empleados en la empresa, en este momento la empresa carece de planes de desarrollo profesional formalizados para planificar carreras profesionales o planes de sucesión. Si la empresa comienza a aplicar este tipo de programas el grado de acuerdo de los empleados con respecto al indicador señalado puede llegar a subir, de esta forma la empresa podrá obtener mejores resultados con respecto a la satisfacción de los empleados y conseguirá retener al personal clave para ocupar puestos críticos, ya que si el personal encuentra mejores oportunidades laborales en el mercado para desarrollar su carrera profesional no dudarán en dejar la empresa para buscar satisfacer sus expectativas de desarrollo profesional, así la empresa puede perder talentos.

## PUESTOS CRITICOS

---

Uno de los objetivos planteados en el presente trabajo es la identificación de los puestos críticos, para lograr llevarlo a cabo se utilizó una matriz explicada y comentada en la metodología y en el marco teórico. Se analizaron todos los puestos de trabajo de la empresa Aguas Cordobesas, aquí solo se presentan los resultados de los puestos que se identificaron como críticos. Son los siguientes: Supervisor del área planta, Responsable de química y microbiología del área control de calidad y Analista de Presupuesto y Reporting del área contabilidad impuestos y reporting.

El puesto crítico “Supervisor” del área Planta, pertenece a la jefatura Producción, de la Gerencia Operaciones Técnicas. Dentro del mapa de procesos de la empresa, este puesto ubica en el proceso de Producción, el cual forma parte de un proceso crítico de la cadena del valor del negocio, se dirige a satisfacer las necesidades de los clientes externos proveyendo el servicio.

Para poder llevar a cabo las tareas de este puesto se necesita tener conocimientos en: Hidráulica, Química analítica, Sistemas de Potabilización, Obras civiles, Operación de equipos, Automatización, Electricidad y Mecánica Industrial. El puesto requiere que la persona tenga una formación técnica específica. El ámbito de pensamiento de este puesto se encuentra dentro políticas y principios amplios y objetivos específicos, en el puesto se requiere que la persona tenga personal a cargo y es responsable por los resultados obtenidos ya que el ocupante es el encargado de planificar el trabajo específico de sus colaboradores. El perfil para ocupar el cargo requiere de conocimientos especializados en áreas, que en el mercado nacional están en desarrollo, o por la naturaleza de las funciones hay reducida disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado nacional. Con respecto al impacto de la vacancia se considera que es decisivo por las tareas que realiza que son las siguientes:

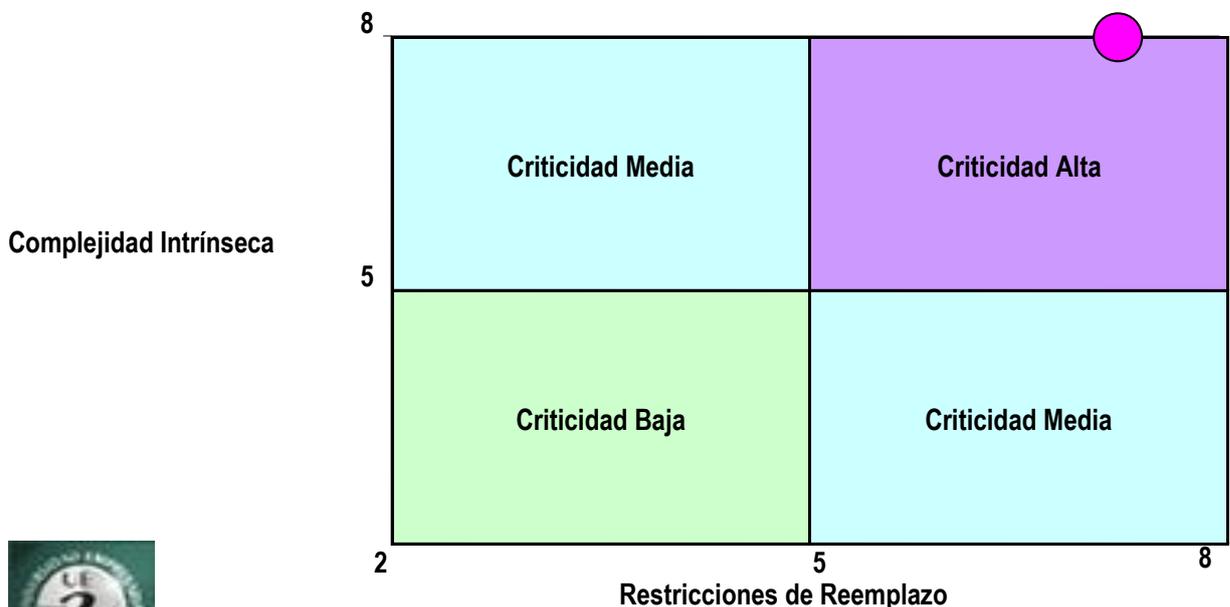
- ◆ *Supervisión de Operaciones:* Solicitudes de Ordenes de compras y trabajos, Supervisión de tareas de potabilización, Fijación de prioridades de operaciones, Control de funcionamiento de equipo, Compras en cuenta corriente y caja chica, Comunicaciones de eventos, Elaboración de informes, Tareas de guardias técnicas operativas, Supervisión de laboratorio de Planta..



- ♦ *Supervisión de Calidad:* Fijación de pautas de potabilización, Optimización de pautas de potabilización, Supervisión de datos de calidad, Comunicación de eventos, Estadísticas, Control de Stock de insumos químicos, Estudios medioambientales, Supervisión de Ensayos especiales.
- ♦ *Gestión de Control General:* Seguimiento y control presupuestario, Supervisión de especificaciones técnicas de obras e instalaciones, Inspección de ejecución de obras e instalaciones, Gestión de Guardias Técnicas Operativas.
- ♦ *Supervisión General:* Gestión de los recursos humanos, Coordinación, planificación y asignación de tareas el área, Análisis y evaluación de los resultados.

		Nivel de Criticidad			
		4	3	2	1
Complejidad Intrínseca	Competencia Técnica	●	○	○	○
	Ámbito de Pensamiento	●	○	○	○
	Oferta en el Mercado	○	●	○	○
	Impacto de la Vacancia	●	○	○	○

Complejidad Intrínseca:  $4 + 4 = 8$   
 Restricciones de Reemplazo:  $3 + 7 = 6$



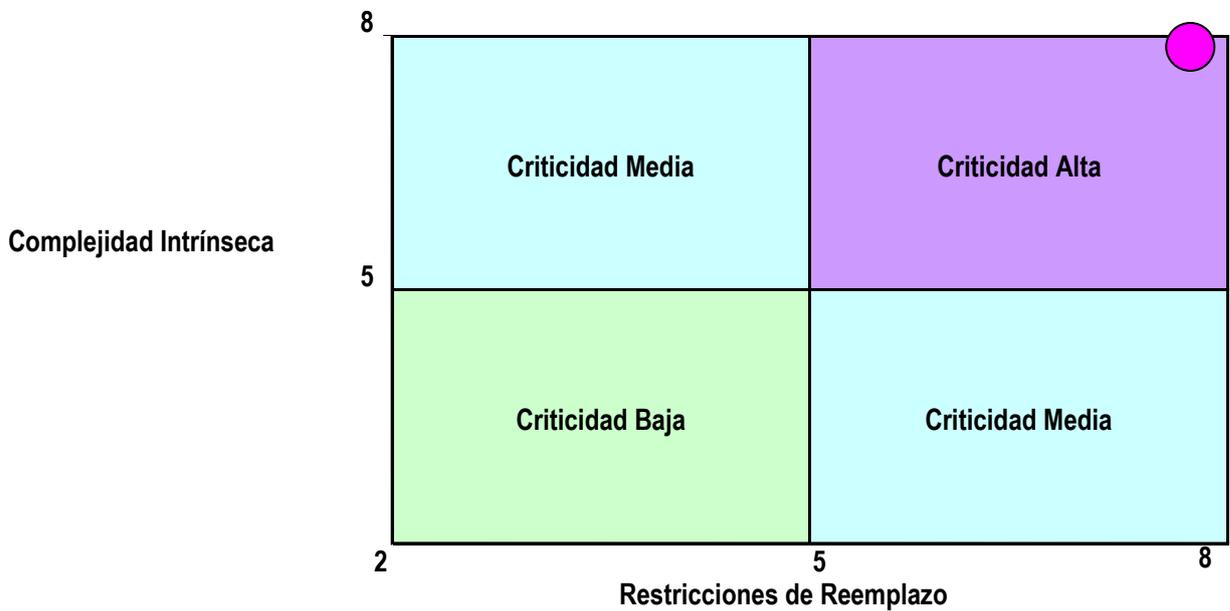
El puesto crítico “Analista de Presupuesto y Reporting”, del área Contabilidad – Impuestos y Reporting, pertenece a la jefatura Gestión económica y de Pagos, de la Gerencia Administración – Finanzas y Sistemas. Dentro del mapa de procesos de la empresa, este puesto ubica en el proceso Gestión Económica Financiera, el cual forma parte de un proceso de soporte, es decir proporciona recursos para la correcta ejecución de los procesos internos.

Para poder llevar a cabo las tareas de este puesto se necesita tener conocimientos: Económicos, Contables, Financieros, normas contables nacionales e internacionales. El ámbito de pensamiento de este puesto se encuentra dentro políticas y principios amplios y objetivos específicos, el titular del puesto el titular debe establecer el plan, determinar las prioridades y recomendar los procesos necesarios para alcanzar los resultados. El perfil para ocupar el cargo se caracteriza por la complejidad de los temas a desarrollar, su alto conocimiento de la organización, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de la organización. Con respecto al impacto de la vacancia se considera que es decisivo por las tareas que realiza que son las siguientes:

- ◆ *Presupuesto y Control de Gestión:* Relevamiento, Procesamiento y Análisis de información y datos, Emisión propuestas de mejoras, Reporte sistemático según el caso, Reportes especiales extraordinarios, Participación en proyectos Especiales, Generación de inoformes económicos, financieros y de gestión de la empresa, Presupuestos anuales, Semestrales, etc., informes de proyecciones y estadísticas.

		Nivel de Criticidad			
		4	3	2	1
Complejidad Intrínseca	Competencia Técnica	●	○	○	○
	Ámbito de Pensamiento	●	○	○	○
Restricciones de reemplazo	Oferta en el Mercado	●	○	○	○
	Impacto de la Vacancia	●	○	○	○

Complejidad Intrínseca:  $4 + 4 = 8$   
 Restricciones de Reemplazo:  $3 + 7 = 6$



El puesto crítico “Responsable de Química y Microbiología”, del área Laboratorio Central, pertenece a la jefatura Calidad de Producto, de la Gerencia General. Dentro del mapa de procesos de la empresa, este puesto ubica en el proceso Calidad de Producto, el cual forma parte de un proceso de soporte, es decir proporciona recursos para la correcta ejecución de los procesos internos.

Para poder llevar a cabo las tareas de este puesto se necesita tener conocimientos en: Química analítica y microbiología, Leyes y normativas de Sistema de Calidad y Manejo de insumos químicos.

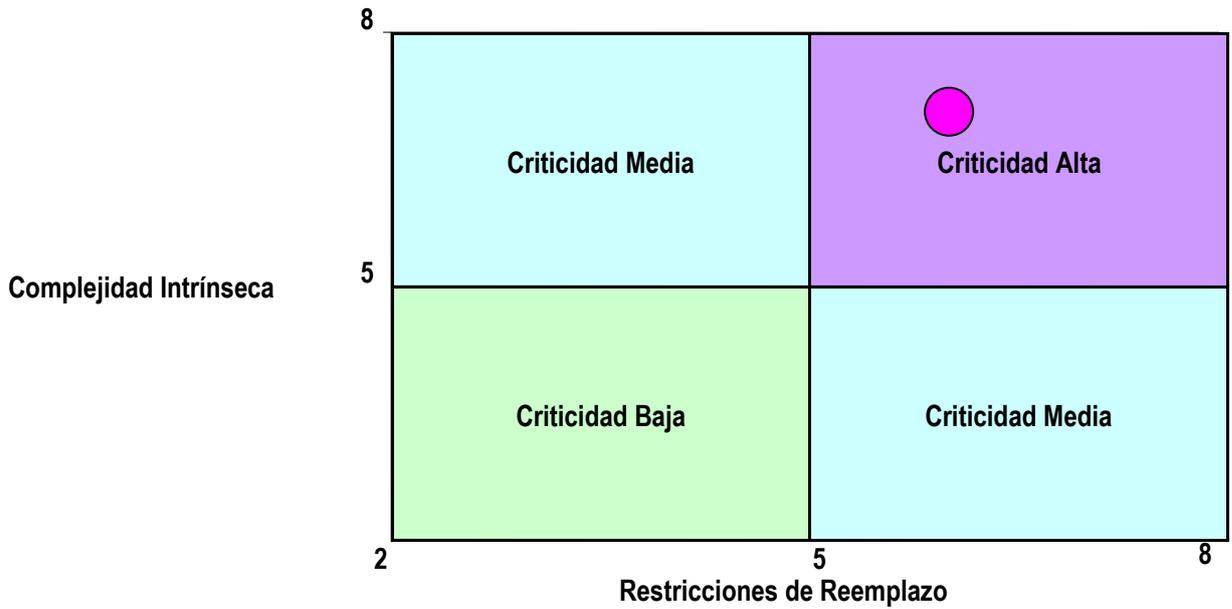
El ámbito de pensamiento de este puesto se encuentra dentro políticas y principios amplios y objetivos específicos, en el puesto se requiere que la persona tenga personal a cargo y es responsable por los resultados obtenidos ya que el ocupante es el encargado de planificar el trabajo específico de sus colaboradores. El perfil para ocupar el cargo se caracteriza por la complejidad de los temas a desarrollar, su alto conocimiento de la organización, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de la organización. Con respecto al impacto de la vacancia se considera Decisivo por las tareas que realiza:

- ◆ *Control de Calidad del Producto:* Desarrollo de técnicas analíticas, Análisis químicos y microbiológicos, Emisión órdenes de trabajo, Edición órdenes de trabajo, Carga de datos, Elaboración de informes, Presentaciones orales, Relevamiento de datos, Análisis de datos, Guardias técnicas operativas, Confirmación de datos.

- ◆ *Servicios a Clientes internos y externos:* Análisis químicos, Emisión órdenes de trabajo, Edición órdenes de trabajo, Carga de datos, Elaboración de informes, Presentaciones orales, Relevamiento de datos, Análisis de datos, Atención a clientes internos y externos.

		Nivel de Criticidad			
		4	3	2	1
Complejidad Intrínseca	Competencia Técnica	●	○	○	○
	Ámbito de Pensamiento	○	●	○	○
Restricciones de reemplazo	Oferta en el Mercado	●	○	○	○
	Impacto de la Vacancia	●	○	○	○

Complejidad Intrínseca:  $4 + 3 = 7$   
 Restricciones de Reemplazo:  $3 + 3 = 6$



## **CONCLUSION**

Analizadas las características idiosincrásicas se procede a realiza una conclusión del desarrollo del presente trabajo.

Aguas Cordobesas es una empresa muy reconocida en la ciudad de Córdoba por el servicio esencial que provee a los habitantes. A su vez la empresa pertenece a un rubro muy específico y las calificaciones de personal que se necesita para llevar adelante sus tareas y cumplir con su misión no es fácil de encontrar en el mercado. Hace muy poco tiempo se reabrieron escuelas técnicas que provee de estudiantes calificados para llevar adelante las tareas, los profesionales que la empresa necesita con título universitario pertenecen a carreras de grado que tienen una duración de cinco a seis años aproximadamente. En el análisis externo se observa que hay grandes restricciones para este tipo de empresas para cubrir las vacantes en puestos técnicos y operativos. Una oportunidad que se puede detectar en el mercado laboral es que hay gran cantidad de jóvenes desempleados, por lo general estos jóvenes se pueden encontrar cursando carreras de grado, la ciudad de Córdoba cuenta grandes universidades reconocidas a nivel nacional, estas pueden ser grandes fuentes de reclutamiento de jóvenes con alto potencial.

Aguas Cordobesas estableció hace un tiempo atrás un conjunto de competencias, definió los comportamientos necesarios que debe tener un colaborador para alcanzar el éxito en su función y que contribuyen al de la empresa. Desde el área de recursos humanos se gestionan distintas herramientas para asegurar, fortalecer y desarrollar los comportamientos requeridos.

La implementación del modelo de competencias le permite al área de recursos humanos tener perfiles claros para las búsquedas de personal. Mayor probabilidad de tener una contratación eficiente, con respecto a las gestión del desempeño ofrece una clara comprensión sobre lo que debe monitorearse y medirse, clarifica los requerimientos de las posiciones. Al momento de capacitar al personal se realizan foco en las competencias de mayor impacto y necesidad.

En materia de recursos humanos de ha visto que la empresa ha puesto en práctica varias herramientas de gestión.



Desde el momento que se comenzó a confeccionar el presente trabajo final de grado se pensó en implementar un plan de sucesión para los críticos de la empresa, el tema objeto de estudio fue una valiosa oportunidad para comprender cuáles son las áreas claves que la organización deberían revisar y consecuentemente profesionalizar, buscando mejorar así sus niveles de productividad.

# *Plan de Propuesta*

Con el objetivo de implementar una herramienta para realizar una efectiva sucesión de los puestos críticos de Aguas Cordobesas se propone implementar un plan de jóvenes profesionales. Los planes de acción para llevar a cabo el mismo son los siguientes:

- Definición de los objetivos que se pretenden lograr con la implementación del programa de jóvenes profesionales.
- Definición del perfil que se necesita buscar en los jóvenes profesionales.
- Diseño de una herramienta de reclutamiento y selección, basada en el modelo de competencias de la empresa Aguas Cordobesas.
- Elaboración de un programa de formación para los jóvenes profesionales que se incorporen a la empresa.
- Elaboración de distintas herramientas de gestión que midan el seguimiento del joven profesional en la empresa.
- Diseño de una política retributiva para favorecer a la retención de los jóvenes dentro de la empresa.

## **PROGRAMA DE JOVENES PROFESIONALES**

### **Objetivo General del Programa:**

*“Implementar un Programa de Jóvenes Profesionales que contemple la inserción laboral de estudiantes o graduados recientes, con alto potencial de desarrollo, con el fin de que se desarrollen profesionalmente, enriqueciendo los puestos críticos de la organización.”*

### **Objetivos Específicos del Programa:**

- a) Incorporar a los candidatos que mejor se adecuen a las necesidades futuras de los puestos críticos, y en general a otras necesidades que la empresa pudiera tener en el futuro, dado el potencial de los candidatos.
- b) Generar el team de jóvenes talentos que respalden a los talentos actuales y futuros ya existentes en la organización, y que al mismo tiempo puedan asegurar la provisión de talentos en el crecimiento programado y no programado de la organización.
- c) Efectuar las coberturas con la mayor acertividad, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.

### **Alcance del Programa:**

Se entiende por Jóvenes Profesionales a aquellos graduados recientes de carreras universitarias, que acrediten una sólida trayectoria académica, conocimientos avanzados del idioma inglés y alto potencial de desarrollo, definido éste de acuerdo con las competencias presentes y futuras requeridas para el desempeño satisfactorio de los líderes de la empresa.

Este Programa regirá para todos los colaboradores que ingresen en la empresa bajo esta modalidad.



### **Perfil de Los Jóvenes Profesionales:**

- ◆ El programa de jóvenes profesionales de la empresa Aguas Cordobesas se dirige hacia estudiantes o graduados recientes en las siguientes carreras de grado:

*Ciencias Biológicas:* se desempeñarán dentro del laboratorio central, que es el responsable de monitorear la calidad del agua que se entrega a los clientes, cumpliendo los estándares de las normas nacionales e internacionales.

*Licenciados en Administración de Empresas / Licenciados en Economía / Contador Público:* se desempeñarán dentro de la Gerencia de Administración, Fianzas y Sistemas de la empresa

*Ingenieros Civiles:* se desempeñarán dentro de la Gerencia de Operaciones Técnicas, en el área de producción.

- ◆ Edad: entre 24 y 28 años.
- ◆ Buen desempeño académico.
- ◆ Sólidos conocimientos del idioma inglés
- ◆ Manejo de herramientas informáticas.
- ◆ Carreras de grado finalizadas o pertenecer al último año de cursado.
- ◆ Experiencia previa no necesaria.

Las competencias más importantes que se busca en los jóvenes profesionales son:

- ◆ *Desafiar los procesos.*
- ◆ *Análisis y Toma de decisiones.*
- ◆ *Trabajo en Equipo.*
- ◆ *Comunicación.*
- ◆ *Calidad de trabajo.*

Se recomienda evaluar en los jóvenes profesionales además de las competencias detalladas por la empresa, las siguientes:



- ◆ *Flexibilidad:* es la capacidad de modificar la propia conducta para lograr los objetivos planteados. Esta habilidad es una de las más valoradas, ya que permite enfrentar cotidianamente nuevas tareas, responsabilidades y personas.
- ◆ *Capacidad Analítica:* Identificar problemas, reconocer sus causas y buscar posibles soluciones le permite a cualquier persona realizar un adecuado análisis, discriminando la información esencial de la accesorio para poder tomar decisiones.

### **Características del Programa:**

Se incorporarán seis jóvenes profesionales, con el nivel de función 3, establecido en el convenio colectivo e trabajo. La duración del programa es de 18 meses. Cada tres meses los jóvenes tienen una evaluación de desempeño. Los que tienen un desempeño satisfactorio pasarán a incorporar la plantilla de la empresa. Durante este período de tiempo los jóvenes rotarán por diferentes puestos de la empresa, dependiendo de su área de especialización.

Se recomienda que a partir de los tres meses los jóvenes participen en todas las actividades de formación que realiza la empresa, es decir los jóvenes deben participar de las actividades de capacitación en conocimientos técnicos, como en la formación de habilidades profesionales, si es necesario.

Durante el programa los jóvenes van a ser acompañados por un tutor que se ocupa de guiar y orientar su integración transmitiéndoles las costumbres, prácticas del área y la cultura de la organización, facilitar la transferencia de conocimientos, realizar sus evaluaciones y seguimiento durante su etapa como nuevo profesional, la persona encargada de desempeñar este rol será su supervisor.

La compensación de este colectivo, será la equivalente que se establece en el convenio colectivo de trabajo para el puesto asignado. Los jóvenes profesionales contarán con los beneficios vigentes para los colaboradores de la empresa

### **Reclutamiento de Jóvenes Profesionales:**

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.

El reclutamiento requiere imaginación, los jóvenes requeridos pertenecen a un grupo pequeño respecto del conjunto de jóvenes; por ello es necesario atraerlos, conquistarlos.

El proceso de reclutamiento tiene dos características principales: las fuentes de reclutamiento y la comunicación los programas se pueden publicar utilizando agencias de publicidad que preparen folletos, videos, notas en revistas.

Las fuentes de reclutamiento que se recomiendan son:

- ◆ Contacto con universidades: la empresa puede optar por generar contactos con representantes de éstos con el objetivo de manifestar su interés en contactar determinados perfiles.
- ◆ Publicación de avisos en el diario: la convocatoria por este medio debe ser sumamente creativa. No es suficiente un anuncio bien redactado. Se recomienda que se recurra al apoyo de publicistas para realizar las campañas.
- ◆ Portales de empleos: tienen llegada a una amplia gama de candidatos que acceden a ellos a través de Internet. Son una herramienta de fácil acceso que permiten acceder a perfiles precisos, mediante la delimitación de criterios de búsqueda específicos.. A modo de ejemplo se mencionan: Zona Jobs, Portal de empleo de las universidades, CompuTrabajo, Empleos Clarín, Numeran.
- ◆ Ferias de Empleo Virtuales: en la actualidad en Córdoba se han realizado este tipo de ferias, donde hay mucha concurrencia de jóvenes.
- ◆ Anuncios en Redes Sociales: Los jóvenes tienen acceso a estas redes por Internet y son muy utilizadas en la actualidad, un ejemplo de estas es Facebook. Los anuncios en este tipo de redes se pueden realizar gratuitamente.

Luego de publicar los avisos, y de divulgar el programa en diferentes universidades y revistas especializadas de la ciudad de Córdoba, se recibirán los currículum y se procederá a la preselección de los candidatos de acuerdo al perfil establecido.

Este proceso de divulgación del programa hacia su público objetivo que son los jóvenes debe durar aproximadamente 3 meses, y se recomienda a la empresa que vaya a las universidades a hacer una presentación del programa y que se realicen publicidades en las páginas de inicio de los portales de empleos. El objetivo es atraer a por los menos 30 jóvenes profesionales

### **Proceso de Selección de Jóvenes Profesionales:**

*Primera Etapa:* Información a postulantes preseleccionados.

Luego del contacto telefónico con los candidatos, se propone enviar por mail información a los postulantes sobre:

- ◆ Presentación de la empresa.
- ◆ Etapas del proceso de selección y tiempos de ejecución.

En esta etapa el objetivo es confirmar la participación y disponibilidad de los participantes durante todo el proceso.

*Segunda Etapa:* Assessment Center.

Los tests de evaluación grupal son técnicas que se proponen observar, explorar, reconocer, comprar, conocer aspectos referidos a las personas (sus características, habilidades, recursos, posibilidades) en relación con otras personas, en situaciones de interacción. Se interesan por cómo resuelve, afronta, compite, expresa sus ideas, pro el resultado que obtiene, que provoca que genera; por el proceso y el resultado.

**Metodología:**

- A) Dinámica de presentación: consiste en una presentación personal de sí mismos, puntualizando algunos hechos importantes de su vida. Por ejemplo, se les puede solicitar que utilicen revistas para la creación de un collage personal, que comenten cuales fueron las vacaciones que más recuerdan y por qué, que mencionen brevemente los motivos por los que eligieron la carrera universitaria, que elijan algún libro o película que les haya gustado, o simplemente que hagan una presentación lo más compleja posible de su persona, es recomendable que expresen por que creen que Aguas Cordobesas debería contratarlos.. Este

ejercicio permite evaluar el estilo de comunicación y la capacidad de argumentación, entre otros aspectos.

B) Grupo de Discusión: en este ejercicio los participantes se deben dividir en grupos y los coordinadores les plantean alguna situación problemática que deben discutir entre todos y respecto de la cual deben llegar a una resolución en conjunto. Lo central del ejercicio es que no existe una respuesta verdadera o falsa, correcta o incorrecta. Las soluciones pueden ser múltiples y lo importante es evaluar la estrategia de resolución, cuales fueron las variables que se tuvieron en cuenta y cuál fue el abordaje del problema. Se analiza además la capacidad de liderazgo, la flexibilidad, el trabajo en equipo, desafiar los procesos y análisis y toma de decisiones.

C) Role – Playing: Se le solicita a cada grupo que seleccione a un integrante para participar. En un segundo momento, a ese integrante se le asigna un rol específico que deberá sostener frente a una persona de otro equipo. Los roles asignados pueden ser varios y estarán vinculados a los diferentes roles y los respectivos comportamientos que se pretende evaluar, entre ellos un jefe conflictivo, un empleado indisciplinado, etc. Básicamente este ejercicio permite evaluar la espontaneidad, la autonomía de criterio, la capacidad de argumentación, entre otros aspectos.

Conducción y Observación: Cada assessment será conducido por personal del área de recursos humanos y contará con tres observadores no participantes.

Recolección de Información: Se consignarán en las hojas de Observación las características de los perfiles manifestados en el proceso.

Duración: 2 horas aproximadamente. Se deben realizar 3 assessments uno para cada puesto crítico.

Preselección: Los postulantes que hayan mostrado a través de esta primera etapa de evaluación un mayor desarrollo de las competencias requeridas son las personas que realizaron la evaluación psicotécnica, al menos 18 personas deben pasar a la esta siguiente, 6 por cada puesto crítico.

Tercera Etapa: Test Psicotécnico.

Se trata de un instrumento más dentro del conjunto de técnicas aplicadas para evaluar a los candidatos a un puesto laboral y consiste en la realización de una serie de dibujos, interpretación de manchas y figuras pre-establecidas, preguntas personales o laborales, etc. Muchas veces los asuntos tratados durante la realización de un test psicotécnico poco tienen que ver, a los ojos del candidato, con el trabajo propiamente dicho para el cual se postula. Sin embargo, es importante señalar que todas las etapas y procesos contenidos en un test de este tipo, contribuyen enormemente a la confección de un perfil que luego los responsables del área serán los encargados de evaluar para establecer si dicho perfil se ajusta o no a los intereses de la empresa, características del empleado buscado, confiabilidad profesional en el candidato, etc. Las técnicas involucradas en este test han sido elaboradas para evaluar las condiciones personales y exigencias requeridas para desempeñarse óptimamente en el puesto a ocupar.

La realización de un test psicotécnico a un candidato laboral ofrece como ventaja un alto grado de precisión respecto de las competencias y habilidades que se requieren para el desempeño de una determinada función, al tiempo que garantiza un alto grado de objetividad en la información recabada, puesto que los resultados serán idénticos independientemente de quién los realice pues se trata de pruebas standard que cualquier profesional idóneo (psicólogo, psicopedagogo, etc.) puede llevar adelante.

Algunas de las conclusiones que pueden obtenerse de un test psicotécnico son: potencial del candidato, capacidad, tipo de liderazgo, habilidad para trabajar en equipo, motivaciones personales y profesionales y grado de estabilidad afectiva, entre otras. Es importante señalar que no existen respuestas correctas en este tipo de pruebas. Simplemente el candidato deberá limitarse a responder lo que se le pregunta sin premeditación ni buscando causar efecto, pues esto también puede determinarse a través de los resultados del test.

Preselección: Analizadas las evaluaciones psicotécnicas se procederá a una entrevista de profundización con los candidatos mas aptos que deberían ser por los menos 4 personas por cada puesto crítico.



Cuarta Etapa: Entrevista individuales con recursos humanos y los supervisores de las áreas de los puestos críticos.

El objetivo de la misma es continuar explorando las características surgidas durante el proceso de selección y las expectativas profesionales del postulante.

Quinta Etapa: Elaboración de Informes.

Se realizará un informe por cada uno de los postulantes, donde se detallará las fortalezas, los aspectos a desarrollar de cada uno y se realizarán recomendaciones y sugerencias.

Sexta Etapa: Elección del grupo finalista.

El grupo finalista debe ser, en lo posible, de un número mayor al requerido, se recomienda que ingresen a la empresa seis jóvenes profesionales, es decir, dos sucesores para cada puesto crítico. Es común en los jóvenes participar en más de un programa de selección y puede que alguna decida dejar de participar en el programa de la empresa para comenzar a adquirir experiencia, en otros tipos de puestos de trabajo, o en empresas de un rubro diferente, como así también es común en los jóvenes radicarse en el exterior del país.

Una vez que se decidieron quienes van a ser las seis personas que se integrarán al programa, se recomienda comunicar vía e-mail la finalización del proceso de búsqueda y agradecimiento por la participación

Séptima Etapa: Examen Pre-ocupacional:

Estos exámenes son obligatorios realizarlos por ley, por esta razón se incorporan dentro del proceso de selección, la empresa cuenta con una empresa de medicina laboral donde los jóvenes serán derivados para que se realicen los exámenes médicos correspondientes.

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>																								
<b>Actividades:</b>	<i>Enero</i>				<i>Febrero</i>				<i>Marzo</i>				<i>Abril</i>				<i>Mayo</i>				<i>Junio</i>			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Reclutamiento	█				█				█															
Preselección de CV				█				█				█	█											
Información a candidatos preseleccionados														█										
Assessment Center															█									
Preselección															█	█								
Test Psicotécnico																		█						
Preselección																								
Entrevistas Individuales																		█	█	█				
Elaboración de Informes																			█	█				
Elección del grupo finalista																					█	█		
Examen pre - ocupacional																								█



### **Inducción de Jóvenes Profesionales:**

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura.

El día de la incorporación se llevará a cabo el proceso de inducción. Se les proveerá a los participantes el manual de inducción de la empresa, en el que consta de manera detallada las actividades, organigrama, misión, visión, valores, historia, etc.

Esta actividad tiene una duración de 8 horas y comienza con la exposición del representante de recursos humanos.

El proceso de inducción a la compañía se realiza para facilitar de forma inicial el conocimiento del negocio y comenzar a facilitar el desempeño laboral de las personas, se transmiten conocimientos básicos y necesarios de la empresa, del área y su puesto o función. En términos generales consiste en transmitir desde la historia de la compañía y su cultura organizacional con la declaración de misión, visión y valores y hasta la visita guiada a los establecimientos de la empresa y entrega de documentación.

Se considera importante incluir dentro del proceso de inducción una reunión entre el supervisor y el joven profesional, con el objetivo de promover el diálogo entre supervisor – nuevo colaborador para orientar la actuación de estos durante todo el programa.

El supervisor debe comentarle al joven profesional los objetivos que tiene la unidad en la que se va a desarrollar, cuáles van a ser sus funciones y responsabilidades, es decir qué debe hacer y también cuáles son los comportamientos que debe demostrar, cómo debe hacer sus tareas. En definitiva con este primer encuentro se pretende:

- ◆ Coordinar y alinear esfuerzos para alcanzar metas comunes.
- ◆ Potenciar comportamientos acordados con la cultura corporativa.
- ◆ Establecer, objetivos, funciones, responsabilidades, proyectos, en coherencia con la estrategia.
- ◆ Apoyar el desarrollo de los nuevos profesionales, en su desempeño futuro.

Una vez realizada esta reunión el supervisor deberá comenzar a realizar una observación diaria del joven profesional para evaluar su desempeño.

El día de la inducción, se podría realizar un almuerzo a cargo de la empresa con el equipo de trabajo al cual va a pertenecer el joven profesional. El propósito de esta



actividad es lograr una mayor integración del nuevo profesional con sus compañeros de trabajo.

### **Formación y Desarrollo para los Jóvenes Profesionales:**

Con el objetivo de que los jóvenes sigan aprendiendo y puedan ser más competentes en el desempeño de su trabajo e incrementen su potencial para ocupar puestos de trabajo de distinta responsabilidad se ha decidido especificar su plan de formación.

Con el plan de formación los jóvenes podrán capacitarse en aspectos de la cultura de la empresa, se los va a orientar en los comportamientos claves que deben demostrar y las competencias técnicas que deben aplicar.

En el principio de la propuesta se especificó que los jóvenes profesionales deben participar de todos los programas de capacitación formales que se realicen durante su estadía en la empresa. Es decir los jóvenes deberán asistir a todo tipo de capacitaciones formales tradicionales, como cursos de determinada especialización, etc. si se relacionan con la especialización y con el plan de desarrollo del joven.

Con respecto a las capacitaciones no formales, se recomienda aplicar en los jóvenes profesionales las siguientes:

#### *Entrenamiento en sus puestos de trabajo:*

La capacitación mediante este recurso metodológico se refiere al aprendizaje a través del proceso natural de trabajo. Es un recurso que constituye tal vez el 90% del entrenamiento real de un empleado. Como su nombre lo indica esto ocurre en su lugar de trabajo (laboratorio, planta, administración) y durante las horas regulares de trabajo. El entrenador es cualquier empleado competente y experimentado, el supervisor u otra persona destinada a tal tarea.

Las razones por las cuales se eligió este método son las siguientes:

- ◆ Permite descentralizar la capacitación: los nuevos profesionales podrán ser capacitados sin necesidad de movilizarse a lugares distantes de su lugar de trabajo.
- ◆ Permite involucrar a la línea en la capacitación de los jóvenes profesionales; la capacitación la conducirán quienes son los referentes del personal (sus propios supervisores).



- ◆ Favorece la integración e los nuevos profesionales, ya que el entrenamiento se produce en contacto con supervisores y pares.
- ◆ Reduce la frustración dando la oportunidad a la persona de desarrollar tareas y producir tan pronto como es posible.
- ◆ Es motivador porque el entrenado es involucrado y participa en tareas cotidianas y reales.
- ◆ El participante es enfrentado día a día con los problemas usuales de la tarea desarrollando confianza en sus aprendizajes.
- ◆ La transferencia y aplicación de los conocimientos y habilidades son mucho más fáciles que con el entrenamiento convencional.
- ◆ El feed-back es inmediato, proviene del resultado del trabajo, y los errores pueden ser corregidos antes que se conviertan en un hábito.
- ◆ El participante desarrolla el sentimiento de responsabilidad mientras aprende.
- ◆ Reduce la ansiedad que generalmente acompaña una nueva situación de aprendizaje. El joven profesional no se va a sentir como un “alumno”.

Como en cualquier otro proyecto, no sólo se necesita mencionar los beneficios que trae el programa, a continuación se mencionan las posibles desventajas que podría traer el entrenamiento en el puesto de trabajo y se establecen posibles herramientas para neutralizar las desventajas.

- ◆ El entrenador puede no estar suficientemente capacitado para desempeñar la tarea o puede no tener la habilidad necesaria para ser entrenador. Para minimizar esta desventaja es necesario que el entrenador sea seleccionado y capacitado para cumplir el rol y contar con un conjunto de herramientas pedagógicas (guías, materiales, videos, etc.) que intenten minimizar el déficit pedagógico del entrenador. Es necesario también que el área de recursos humanos monitoree a las personas que cumplan este rol.
- ◆ Los empleados pueden no estar motivados para ser entrenadores. Para que esto no ocurra la función de entrenador se puede incluir a las funciones de algunos puestos.
- ◆ La involucración de los supervisores en actividades de entrenamiento va en detrimento de sus otras actividades productivas. El entrenador puede operar

simultáneamente al ejercicio de su rol como supervisor. El supervisor del supervisor deberá acompañar al entrenador para que no se descuiden sus funciones.

- ◆ Puede suceder que se dedique muy poco tiempo al proceso de capacitación dentro de las horas de trabajo. Para que esto no ocurra el entrenador debe contar con una guía detallada y con tiempo asignados que deberá respetar y que serán monitoreados por el área de recursos humanos.

#### *Rotaciones:*

Los jóvenes a capacitar en un lapso relativamente breve pasan por distintas funciones del área, con el objeto de que alcance una visión del conjunto y una debida preparación para la función que en definitiva va a desarrollar, es decir para ocupar los puestos críticos identificados en el desarrollo del presente trabajo.

Es particularmente útil con los jóvenes porque les permite probarse en diferentes tareas y adquirir una visión de las interrelaciones del área en la que trabaja antes de ubicarse en su tarea definitiva.

Resulta clave la fijación de objetivos y el seguimiento que se realice del desempeño del participante.

Este recurso metodológico facilita las comunicaciones entre sectores durante la futura gestión del participante.

En las propuestas anteriores el supervisor tiene una responsabilidad doble hacia el nuevo joven profesional que se quiere desarrollar:

- ◆ Por una parte tiene que saber actuar sobre los saberes que el nuevo profesional necesita incorporar;
- ◆ Y simultáneamente debe actuar sobre el nivel emocional.

Sobre los saberes del colaborador se debe actuar actualizando los conocimientos (lo que sabe) y sus habilidades (lo que sabe hacer). Esta actualización se brinda especialmente mostrando cómo hacer, y también a través de acciones de capacitación específica.

Sobre el aspecto emocional, la intervención del supervisor tiene dos objetivos fundamentales: el primer objetivo es aumentar el entusiasmo y el aumento de entusiasmo se relaciona directamente con que el supervisor puede plantearse desafíos



adecuados. Desafíos que deben ser estimulantes, es decir, posibles de realizar pero sin ser excesivamente fáciles.

El segundo objetivo es disminuir dos enemigos emocionales que pueden aparecer en una situación de trabajo para el joven profesional: el miedo y la vergüenza.

Si el supervisor es capaz de convencer al profesional de:

1. que toda nueva conducta puesta en práctica incluye la posibilidad de error.
2. que el error es parte fundamental del aprendizaje.
3. que toda situación nueva implica convivir con un cierto grado de temor.
4. que todo esto le puede suceder también a él mismo, entonces facilitará la adopción de las nuevas conductas.

El aumentar el entusiasmo por un lado y reducir los sentimientos de miedo y vergüenza por el otro, mejoran la seguridad y autoconfianza para aprender del nuevo profesional.

### **Evaluaciones de Desempeño de Jóvenes Profesionales:**

Los participantes del programa de jóvenes profesionales deben ser evaluados con una frecuencia mayor a la usual en la organización, que se realiza anualmente.

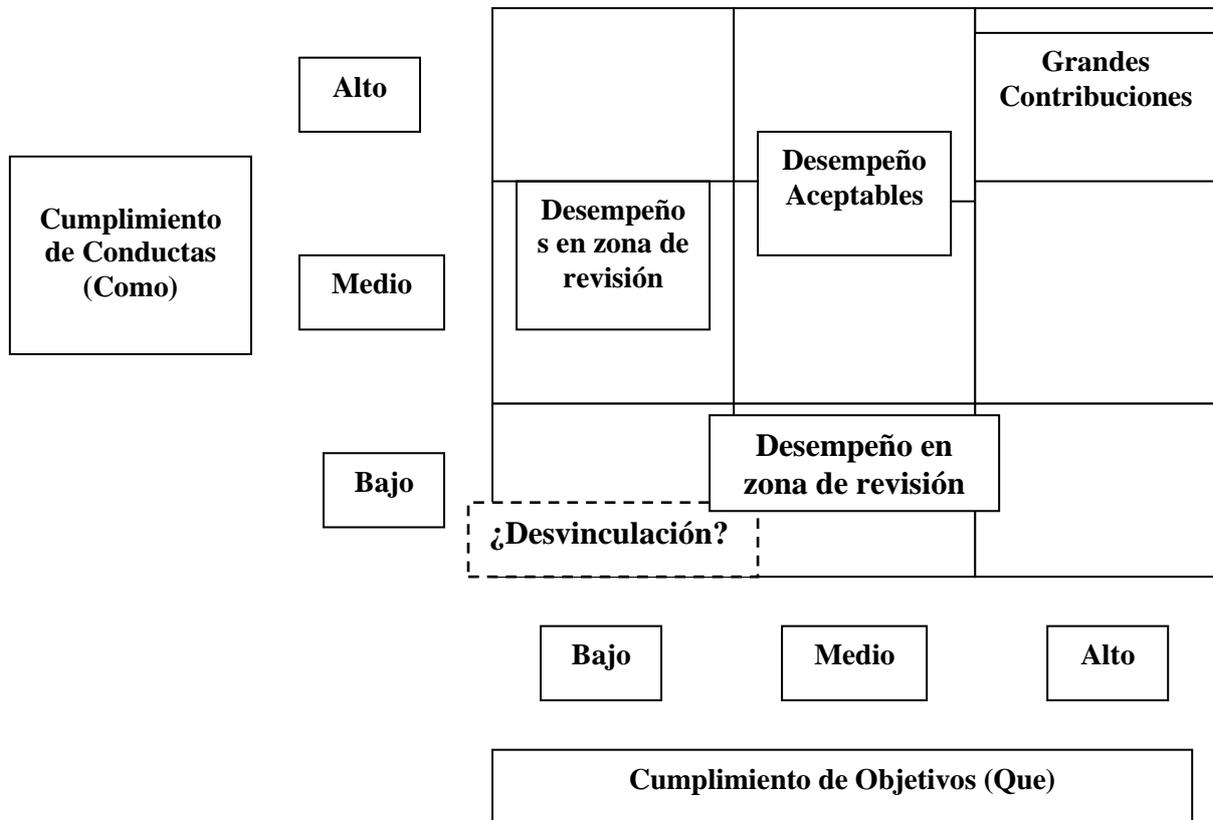
Se recomienda que para este tipo de programa se realicen evaluaciones trimestrales, en este caso se estaría contando con seis evaluaciones durante todo el programa.

A los tres meses de la incorporación de los jóvenes profesionales, el área de recursos humanos acercará al supervisor el Formulario de Evaluación de Desempeño del Programa de Jóvenes Profesionales, en el cual podrá volcar sus opiniones referidas al desempeño profesional luego de un mini reentrenamiento para realizar esta.

Con la aplicación de esta evaluación de desempeño se intenta detectar a situación actual de los jóvenes profesionales de la empresa en relación a su desempeño. Se recomienda ubicar a cada uno de los jóvenes profesionales en una matriz que permita visualizar la situación actual. De esta forma, se podrían identificar las brechas existentes entre las competencias actuales con las que hoy cuentan los jóvenes profesionales y las necesarias con las que debería contar.

A continuación se expone una matriz de desempeño modelo y fácil de aplicar:





Para la aplicación de esta herramienta se debe tener en cuenta los objetivos que los jóvenes profesionales establecieron con su supervisor, es decir las responsabilidades y funciones primordiales que se pactaron; y como los han logrado, las competencias técnicas, organizaciones y genéricas que han aplicado.

Evaluados todos los jóvenes profesionales que participan del programa se ubican en esta matriz, con los resultados obtenidos se podrá pensar en acciones de mejora como por ejemplo capacitaciones, para cada uno de los participantes, para que lleguen al desempeño esperado. Si con la aplicación de acciones de mejora, los resultados de las evaluaciones de los jóvenes no mejoran podrá pensarse en la desvinculación del programa.

### **Reuniones de Tutoría:**

Como se especifico anteriormente el supervisor no sólo debe supervisar y hacer un seguimiento del los objetivos, las tareas y funciones del nuevo profesional, también debe cumplir un rol de tutor, donde debe ayudar, asistir, apoyar y animar a los jóvenes profesionales a eliminar barreras en su puesto de trabajo y alcanzar sus objetivos.

El supervisor realizará encuentros de seguimiento mensualmente, dedicado específicamente a orientar al joven profesional en aquellos aspectos que debe fortalecer y aquellos ha demostrado superar las expectativas.

Algunos aspectos relevantes que debe tener en cuenta el supervisor en estas reuniones de tutoría son los siguientes:

1. *Se debe dar oportunidad a que el joven profesional haga una auto evaluación:*  
Puede hacerse preguntas como ¿Cómo te ves?, ¿Qué cosas te parece que haces bien?, ¿Qué te parece que tendrías que mejorar?
2. *Se debe brindar al joven profesional las observaciones que ha hecho:* debe hablar de conductas o hechos que ha observado, se debe evitar juicios sobre la persona.
3. *Se debe indagar sus intereses:* puede realizar preguntas como ¿Cómo te ves en la organización?, ¿Qué te gustaría aprender? En este punto se recomienda buscar la coincidencia de los intereses del colaborador con los del la organización.
4. *Se debe conversar sobre metas a lograr:* se debe lograr de que los objetivos sean alcanzables y también desafiantes.
5. *Elaborar conjuntamente un plan de acción:* este es un proceso que requiere compromisos de ambas partes. Se recomienda poner por escrito los acuerdos alcanzados y las acciones que ambos se comprometen a llevar a cabo.

### **Retribución de los Jóvenes Profesionales:**

Como se dijo anteriormente los jóvenes profesionales entrarían en un nivel de funciones 3, el convenio colectivo de trabajo de la empresa lo establece de la siguiente manera:

*“Es el que corresponde a funciones o tareas varias de oficio, para las que puede contarse con ayuda de uno o varios trabajadores, recibiendo instrucciones iniciales para realizar el trabajo de manera autónoma, con capacidad de decisión sobre las anomalías más frecuentes y responsabilidad en el resultado, conforme a las reglas del*



*arte del oficio. Se requiere conocimientos de formación profesional o nivel medio o equivalentes complementados con los necesarios para realizar las tareas correspondientes.”*

El sueldo que le corresponde de acuerdo al nivel establecido es de \$ 3200. Los jóvenes profesionales estarán sujetos a los aumentos y beneficios que se les realice al resto de los empleados de la empresa.

Se considera necesario evaluar el presupuesto destinado hacia el programa para poder aplicar estas políticas retributivas en los jóvenes profesionales, también en base al presupuesto destinado, se tendrá que evaluar en que capacitaciones participarán los jóvenes y en cuales no. Establecido el presupuesto que se va a destinar es conveniente que la empresa piense en retribuciones o acciones no monetarias hacia los jóvenes en relación a su desempeño.

<b>PROGRAMA JOVENES PROFESIONALES PARA EL PUESTO CRITICO RESPONSABLE DE QUIMICA Y MICROBIOLOGIA</b>																		
Actividades	Primer Año												Segundo Año					
	Meses																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
<b>Analista Jr</b>																		
EDD																		
Retribución Mensual																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
<b>Analista</b>																		
EDD																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
Retribución Mensual																		
<b>Profesional Especializado</b>																		
EDD																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
Retribución Mensual																		

Las necesidades de capacitación pueden surgir de los resultados de las evaluaciones de desempeño como de las reuniones con los tutores.

<i>PROGRAMA JOVENES PROFESIONALES PARA EL PUESTO CRITICO SUPERVISOR DE PLANTA</i>																		
	Primer Año												Segundo Año					
	Meses																	
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
<b>Administrativo Especializado</b>																		
EDD																		
Retribución Mensual																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
<b>Profesional Especializado</b>																		
EDD																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
Retribución Mensual																		
<b>Técnico Especializado</b>																		
EDD																		
Reuniones de Tutoría																		
Detectar necesidades de capacitación																		
Retribución Mensual																		

Las necesidades de capacitación pueden surgir de los resultados de las evaluaciones de desempeño como de las reuniones con los tutores.

<b>PROGRAMA JOVENES PROFESIONALES PARA EL PUESTO CRITICO ANALISTA PRESUPUESTO Y REPORTING</b>																		
	Primer Año												Segundo Año					
	Meses																	
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
<b>Adm. Esp. Contabilidad</b>	■	■	■	■														
EDD	■	■	■	■														
Retribución Mensual	■	■	■	■														
Reuniones de Tutoría	■	■	■	■														
Detectar necesidades de capacitación	■	■	■	■														
<b>Analista Contabilidad</b>					■	■	■	■	■									
EDD					■	■	■	■	■									
Reuniones de Tutoría					■	■	■	■	■									
Detectar necesidades de capacitación					■	■	■	■	■									
Retribución Mensual					■	■	■	■	■									
<b>Adm. Esp. Impuestos</b>										■	■	■	■	■	■	■	■	■
EDD										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones de Tutoría										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Detectar necesidades de capacitación										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Retribución Mensual										■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Analista Impuestos</b>													■	■	■	■	■	■
EDD													■	■	■	■	■	■
Reuniones de Tutoría													■	■	■	■	■	■
Detectar necesidades de capacitación													■	■	■	■	■	■
Retribución Mensual													■	■	■	■	■	■

Las necesidades de capacitación pueden surgir de los resultados de las evaluaciones de desempeño como de las reuniones con los tutores.



### **Medición y Seguimiento del Programa:**

Con el propósito de ajustar el programa de jóvenes profesionales a los cambios por los que puede atravesar la organización, se recomienda hacer uso de algunos instrumentos que pueden ser de utilidad a la hora de medir los resultados y al momento de realizar acciones de mejora:

Reclutamiento y Selección: Gastos para anuncios., gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos, gastos en exámenes médicos, totalidad de postulaciones con relación al perfil establecido, cantidad de entrevistados con relación a la cantidad de preseleccionados, tiempos de cobertura, etc.

Capacitación: cantidad de cursos programados para los jóvenes profesionales, cantidad de cursos implementados para los jóvenes profesionales, cursos aplicados para el desarrollo de competencias técnicas, cursos aplicados para el desarrollo de competencias corporativas, porcentaje de horas dedicadas a formación en relación en relación con el total de horas trabajadas por los jóvenes profesionales, porcentaje jóvenes profesionales que han realizado actividades de formación en relación con la plantilla total.

Entrevistas de Conformidad: aplicables a cabo de unos meses de la incorporación del candidato, se puede realizar dentro de los 6 meses desde el ingreso. Brinda la posibilidad de indagar acerca de los motivos que condicionan el desempeño del joven profesional, de los principales aprendizajes a lo largo del programa, que aspectos mejoraría del programa, etc. Se recomienda que este tipo de entrevista se realice reiteradas veces a lo largo de la estadía del joven profesional en la empresa.

Entrevistas de Egreso: si alguno de los jóvenes profesionales decide abandonar el programar, se recomiendas hacer una entrevista para indagar acerca de los motivos que lo incitan a cambiar de trabajo, con los resultados obtenidos en esta entrevista se podría realizar mejoras en el programa.

### **Factores críticos de éxitos para la implementación del programa de jóvenes profesionales:**

Para la puesta en práctica del plan propuesto en el presente trabajo existen factores claves de éxitos que no se deben dejar de tener en cuenta al momento de su implementación, son los siguientes:

- ◆ Antes de iniciarlo es necesario que la máxima conducción de la organización ponga en claro para qué se desea tener un programa de jóvenes profesionales.
- ◆ El área de recursos humanos, debe analizar y evaluar, si los supervisores están en condiciones de tener a su cargo nuevos profesionales, la tarea que se debe realizar necesita de tiempo, dedicación y sobre entusiasmo, si el supervisor no cumple con las condiciones se recomienda que se haga un entrenamiento sobre este así se puede llevar a cabo su rol.
- ◆ Se debe evaluar el presupuesto que la organización destinará al proceso, considerando dentro de éste el tiempo y los recursos económicos. Si se conoce con exactitud cuanto se desea invertir en captar y retener a jóvenes profesionales con alto potencial la propuesta podrá ser ajustada a la realidad puntual de la empresa.
- ◆ Se recomienda que el área de recursos humanos evalúe el progreso del supervisor en el rol del tutor, para una mayor efectivización de la implementación del plan.
- ◆ La etapa donde los jóvenes profesionales realizan rotaciones por diferentes puestos de la empresa persigue múltiples propósitos: mayor formación, mayor compromiso con la organización, elección de los mejores para cada especialidad cuando el programa finalice, etc.
- ◆ Las competencias y habilidades para desempeñar los puestos críticos se refuerzan en diversos sistemas de recursos humanos como: capacitación, desarrollo y gestión del rendimiento.

## **Responsabilidad:**

### *Gerencia de Recursos Humanos*

Tendrá a su cargo la coordinación general, la co – administración y el control de las distintas instancias del programa:

- ◆ Previsión presupuestaria.
- ◆ Búsqueda y selección.
- ◆ Incorporación y asignación a los diferentes puestos de trabajo.
- ◆ Diseño e implementación del programa de formación y desarrollo que surja de las evaluaciones de desempeño y reuniones de tutoría de los jóvenes profesionales.
- ◆ Diseño e implementación de la herramienta de análisis de desempeño de los jóvenes profesionales a cargo de los supervisores/tutores.
- ◆ Diseño e implementación de la evaluación del programa de jóvenes profesionales.
- ◆ Seguimiento general del programa.

### *Supervisores / tutores:*

Es clave el rol de los mismos durante todas las instancias del programa, y sus responsabilidades serán:

- ◆ Participar en las instancias finales del proceso de selección de los jóvenes profesionales.
- ◆ Conducir, orientar y evaluar a los jóvenes profesionales a su cargo.
- ◆ Participar en la definición e implementación del plan de formación y desarrollo de los jóvenes profesionales.
- ◆ Ser responsables de la asignación de tareas y proyectos, y de seguimiento de los resultados.
- ◆ Evaluar a los jóvenes profesionales

### Presupuesto del Programa:

- ◆ Publicación de avisos un día domingo en el diario La Voz del Interior:

Tipo de Aviso	Tamaño	Precio
Destc. c/logo	16 cm. x 1 col	\$ 1,048,00
Destc. c/logo	7 cm. x 1 col	\$ 458,50
Destc. c/logo	10 cm. x 1 col	\$ 655,00
Destc. c/logo	7 cm. x 1 col	\$ 458,50
Not. Agrup.	8 cm. x 2 col	\$ 846,40

### Bonificación Clasif. Destacados y Notables Agrupados

20 avisos en el mes, 14,5% descuento

### Tarifa

Clasif. Destacado con Arte - domingo \$ 65,50 el cm/col

Notable Agrupado empleos - domingo \$ 52,90 el cm/col

En la sección economía y página de lectura los precios no son estipulados si no que primero se presenta un proyecto y luego se le brinda el presupuesto.

- ◆ Participación en Ferias de Empleo: la universidad Blas Pascal realiza todos los años este tipo de evento, los precios son los siguientes

Tipo de Auspicio	Características	Valor del Paquete	Forma de Pago
<p><b>Main Sponsor</b></p> <p>(cupo solo para 4 empresas)</p>	<p>Participación destacada como “Main Sponsor” en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- isologo en afiches</li> <li>- isologo en carpetas</li> <li>- isologo en cartel del escenario</li> <li>- banner publicitario en Web</li> <li>- posibilidad de entregar folletería dentro de la carpeta del evento</li> <li>- Stand de Aprox. 10 m2 en el Sector más diferenciado durante 2 días.</li> <li>- <b>20 pases</b> para que con libre criterio sean entregados a clientes, proveedores o personal de su empresa</li> </ul>	\$15.000	30% al momento de confirmar su participación y 70% restante

<p><b>Auspiciante PLATINO</b></p>	<p>Participación como “Auspiciante PLATINO” en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- isologo en carteles laterales en el salón principal.</li> <li>- isologo en carpetas</li> <li>- isologo en Web</li> <li>- Stand de Aprox. 7 m2 en el Sector Platino durante 2 días</li> <li>- <b>12 pases</b> para que con libre criterio sean entregados a clientes, proveedores o personal de su empresa</li> </ul>	<p>\$10.000</p>	<p>30% al momento de confirmar su participación y 70% restante</p>
<p><b>Auspiciante ORO</b></p>	<p>Participación como “Auspiciante ORO” en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- isologo en carpetas</li> <li>- logo en Web</li> <li>- isologo en carteles laterales de Auspiciantes ORO en Sala</li> <li>- <b>5 pases</b> para que con libre criterio sean entregados a clientes, proveedores o personal de su empresa.</li> </ul>	<p>\$6.000</p>	<p>30% al momento de confirmar su participación y 70% restante</p>

◆ Si la empresa opta por terciarizar la búsqueda del programa de jóvenes profesionales, es importante considerar su costo. Por lo general las consultoras de la ciudad de Córdoba cobran un sueldo de lo que cobrará el futuro empleado por búsqueda.

$$3200 \times 6 = \$ 19200$$

◆ Si se desea realizar folletería para publicitar el programa de jóvenes profesionales en las universidades de la ciudad de Córdoba los precios son los siguientes:

<p>1.000 FOLLETOS - ILUSTRACION 115 GRS - FULL COLOR FRENTE - 10 X 15 CM</p>	<p>\$ 230</p>
<p>2.000 FOLLETOS - ILUSTRACION 115 GRS - FULL COLOR FRENTE - 10 X 15 CM</p>	<p>\$ 270</p>
<p>1.000 FOLLETOS - ILUSTRACION 115 GRS - FULL COLOR FRENTE - 20 X 15 CM</p>	<p>\$ 350</p>
<p><b>5.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 115 GRS - ( 4/0 ) FULL COLOR FRENTE - 11 X 16 CM</b></p>	<p>\$ 312</p>



5.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 115 GRS - ( 4/0 ) FULL COLOR FRENTE - 22 X 16 CM	\$ 585
10.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 115 GRS - ( 4/0 ) FULL COLOR FRENTE - 8 X 11 CM	\$ 328
5.000 FOLLETOS - ILUSTRACION 115 GRS - ( 4/0 ) FULL COLOR FRENTE - 11 X 32 CM	\$ 585
5.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 115 GRS - ( 4/0 ) FULL COLOR FRENTE - 22 X 32 CM (A4)	\$ 1092
<b>2.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 11 X 16 CM</b>	\$ 312
2.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 22 X 16 CM	\$ 585
2.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 33 X 16 CM	\$ 819
4.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 8 X 11 CM	\$ 328
2.000 FOLLETOS - ILUSTRACION 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 11 X 32 CM	\$ 585
2.000 FOLLETOS - ILUSTRACIÓN 170 GRS - ( 4/4 ) FULL COLOR FRENTE/DORSO - 22 X 32 CM (A4)	\$ 1092

- ◆ Si se desea realizar el almuerzo el día de inducción la empresa puede otra por pagarlo en el comedor de la empresa, el precio de cada menú es de \$14, son cerca de 30 personas las que van almorzar, el costo total sería de \$420.

### **Beneficios del programa:**

1. El programa implica el diseño de un esquema sobre cuál sería el crecimiento esperado de un participante en un período de tiempo determinado, 18 meses. Para ellos se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
2. Para los participantes se confeccionan planes de formación que coordina el área de recursos humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencias.
3. La aplicación de esquemas de tutorías en el programa de jóvenes profesionales facilita la orientación del joven y su asesoramiento en los aspectos propios de la empresa.
4. Aporta conocimientos y técnicas para los jóvenes profesionales, es un medio de capacitación de altas potencias para ocupar puestos críticos.
5. Es una propuesta para pensar en futuro de los puestos críticos de la empresa.

### **Desventajas del programa:**

1. Dificultad en la retención: se invierte tiempo y capacitación en el joven profesional y puede suceder que decida irse de la organización.
2. Dificultad para incorporar al joven profesional, se puede generar rivalidad con los empleados de la empresa.
3. Dificultad para encontrar jóvenes con determinada especialidad en el mercado laboral, como consecuencia de esto los procesos de búsqueda pueden ser más largos y costosos.



# *Conclusión*

Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta de que, lograr diferenciación y generar ventajas competitivas, se obtiene a través de una filosofía de “trabajar con y en la gente”, el capital humano es el recurso más importante al afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes, siempre que éstos, estén alineados con la estrategia de negocios organizacional y que, a través de su conducta agreguen valor de manera afectiva y medible a la misma. Se vuelve, entonces indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad de las tareas de los puestos críticos, donde las mejores personas (personal de alto desempeño) deben estar preparadas para asumir el mando de la empresa, cuando los directivos abandonen sus cargos.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar. Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

En definitiva, con una buena planeación de la sucesión la organización puede:

- Cubrir sus posiciones críticas rápida y eficazmente.
- Incrementar el desempeño y la productividad de los empleados en los puestos críticos.
- Generar la confianza de los accionistas.
- Reducir la incertidumbre en ambientes de cambio.
- Mejorar y tomar decisiones más justas al nombrar candidatos potenciales.
- Agilizar los procesos de selección y promoción de empleados que alcancen los objetivos organizacionales.
- Fortalecer la responsabilidad de la gerencia para la administración y retención del personal.



# *Bibliografía*

- ◆ ALBAJARI, Verónica “La evaluación psicológica en Selección de Personal. Primera edición. Paidós.
- ◆ ALLES, Martha. “*Dirección estratégica de RR.HH.*” Granica, Primera Edición. Granica
- ◆ ALLES, Martha “*Desarrollo del Talento Humano*”. Segunda edición. Granica
- ◆ ANSORENA CAO, Alvaro “*15 pasos para la selección de personal*”.
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*”. Octava Edición. Mc Graw Hill, México, 2007.
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto. “*Gestión Del Talento Humano*”. Primera Edición. Mc Graw Hill, México, 2002.
- ◆ ERNEST & YOUNG, “*Manual del Director de Recursos Humanos*”.
- ◆ INDEC.com. “Demanda Laboral Insatisfecha”.  
[http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/16/demanda\\_06\\_09.pdf](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/16/demanda_06_09.pdf).
- ◆ MILKOVICH, George y BOUDREAU, Jhon “*Dirección y Administración de Recursos Humanos, un enfoque de estrategia*”.
- ◆ SABINO, Carlos A. “*El Proceso de Investigación*”. Tercera Edición. Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires, Argentina, 1996.
- ◆ Shore Consulting Group <http://www.shore.com.mx/productos-de-tecnologia.html>
- ◆ SIDGMAN Roberto, “*Definición de Cargos Críticos*” <http://www.cemla.org>
- ◆ [www.adecco.com.ar](http://www.adecco.com.ar)

# *Anexo*

### ANEXO 1:

Porcentaje de empresas que realizó búsqueda de trabajadores, y que no logró cubrir alguno de los puestos requeridos. Cuarto trimestre de 2008.

Grupo	Realizaron búsqueda de personal %	No cubrieron necesidades %
<b>Total General</b>	<b>29,7</b>	<b>8,8</b>
1. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	16,0	0,0
2. Explotación de minas y canteras	31,6	0,0
3. Producción y procesamiento de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	18,8	0,0
4. Elaboración de productos lácteos	23,5	0,0
5. Elaboración de productos de molienda, alimentos preparados para animales y productos alimenticios n.c.p.	25,0	10,0
6. Bebida y tabaco	35,7	0,0
7. Fabricación de productos textiles	14,8	0,0
8. Confección de prendas de vestir	25,0	20,0
9. Curtido y fabricación de artículos de cuero	29,4	20,0
10. Industria de la madera y productos de madera, incluido muebles	10,5	0,0
11. Fabricación de papel y productos de papel	23,8	0,0
12. Edición e impresión; reproducción de grabaciones	27,0	10,0
13. Fabricación de sustancias químicas y e productos químicos derivados del petróleo	31,6	8,3
14. Fabricación de productos farmacéuticos	46,9	13,0
15. Fabricación de productos de caucho y plástico.	15,4	25,0
16. Fabricación de productos minerales no metálicos	37,0	0,0
17. Fabricación de metales no comunes	14,3	0,0
18. Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	7,1	0,0
19. Fabricación de maquinaria y equipo y otras industrias manufactureras	15,7	12,5
20. Fabricación de vehículos y equipo de transporte	13,3	0,0
<b>21. Electricidad, agua y gas</b>	<b>36,4</b>	<b>12,5</b>
22. Construcción	27,7	0,0
23. Comercio al por mayor.	40,0	4,5
24. Comercio al por menor	34,5	10,5
25. Servicio de hotelería y restaurante	32,0	0,0
26. Servicio de transporte terrestre	34,1	6,7
27. Servicio de transporte por vía acuática y aérea, y otros servicios anexos	28,3	23,1
28. Servicio de correo y telecomunicaciones	44,4	0,0
29. Intermediación financiera y otros servicios financieros	36,7	0,0
30. Servicios a las empresas y profesionales	46,9	17,8
31. Servicios inmobiliarios	21,1	0,0
32. Enseñanza	7,7	0,0
33. Servicios Sociales y de salud	51,0	16,0
34. Eliminación de desechos y aguas residuales, saneamiento y servicios similares	20,0	0,0
35. Servicios de asociaciones	17,2	20,0
36. Servicios de cine, radio y televisión	25,0	0,0



**ANEXO 2:**

Demanda laboral insatisfecha por calificación ocupacional requerida, según grupo de actividad. Cuarto trimestre de 2008.

Grupo	Calificación		
	Operativo	Técnico	Profesional
	%	%	%
<b>Total General</b>	<b>32,4</b>	<b>25,1</b>	<b>42,5</b>
5. Elaboración de productos de molienda, alimentos preparados para animales y productos alimenticios n.c.p.	100,0	0,0	0,0
8. Confección de prendas de vestir	0,0	100,0	0,0
9. Curtido y fabricación de artículos de cuero	0,0	100,0	0,0
12. Edición e impresión; reproducción de grabaciones	0,0	100,0	0,0
13. Fabricación de sustancias químicas y e productos químicos derivados del petróleo	0,0	0,0	100,0
14. Fabricación de productos farmacéuticos	0,0	40,0	60,0
15. Fabricación de productos de caucho y plástico.	0,0	50,0	50,0
19. Fabricación de maquinaria y equipo y otras industrias Manufactureras	0,0	100,0	0,0
<b>21. Electricidad, agua y gas</b>	<b>0,0</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>
23. Comercio al por mayor.	0,0	100,0	0,0
24. Comercio al por menor	55,6	11,1	33,3
26. Servicio de transporte terrestre	0,0	0,0	100,0
27. Servicio de transporte por vía acuática y aérea, y otros servicios anexos	0,0	71,9	28,1
30. Servicios a las empresas y profesionales	55,9	6,9	37,2
33. Servicios Sociales y de salud	3,6	17,9	78,6
35. Servicios de asociaciones	0,0	0,0	100,0
37. Servicios deportivos, de esparcimiento y culturales	33,3	66,7	0,0

Fuente: Informe de Prensa del Indec

### ANEXO 3:

Demanda laboral insatisfecha por género requerido, según grupo de actividad. Cuarto trimestre de 2008.

Grupo	Género		
	Masculino	Femenino	Indistinto
	%	%	%
<b>Total General</b>	<b>34,5</b>	<b>2,2</b>	<b>63,3</b>
5. Elaboración de productos de molienda, alimentos preparados para animales y productos alimenticios n.c.p.	100,0	0,0	0,0
8. Confección de prendas de vestir	100,0	0,0	0,0
9. Curtido y fabricación de artículos de cuero	100,0	0,0	0,0
12. Edición e impresión; reproducción de grabaciones	0,0	0,0	100,0
13. Fabricación de sustancias químicas y e productos químicos derivados del petróleo	0,0	0,0	100,0
14. Fabricación de productos farmacéuticos	30,0	0,0	70,0
15. Fabricación de productos de caucho y plástico.	100,0	0,0	0,0
19. Fabricación de maquinaria y equipo y otras industrias Manufactureras	0,0	0,0	100,0
<b>21. Electricidad, agua y gas</b>	<b>50,0</b>	<b>0,0</b>	<b>50,0</b>
23. Comercio al por mayor.	100,0	0,0	0,0
24. Comercio al por menor	66,7	11,1	22,2
26. Servicio de transporte terrestre	100,0	0,0	0,0
27. Servicio de transporte por vía acuática y aérea, y otros servicios anexos	37,5	0,0	62,5
30. Servicios a las empresas y profesionales	35,2	0,0	64,8
33. Servicios Sociales y de salud	0,0	17,9	82,1
35. Servicios de asociaciones	0,0	0,0	100,0
37. Servicios deportivos, de esparcimiento y culturales	33,3	0,0	66,7

Fuente: Informe de Prensa del Indec

### ANEXO 4:

Demanda laboral insatisfecha por sector, según grupo de actividad. Cuarto trimestre de 2008.

Grupo	Sectores		
	Producción - Mantenimiento	Administración - Sistemas Gerencia	Ventas Comercialización
	%	%	%
<b>Total General</b>	<b>68,4</b>	<b>24</b>	<b>7,6</b>
5. Elaboración de productos de molienda, alimentos preparados para animales y productos alimenticios n.c.p.	100,0	0,0	0,0
8. Confección de prendas de vestir	100,0	0,0	0,0
9. Curtido y fabricación de artículos de cuero	100,0	0,0	0,0
12. Edición e impresión; reproducción de grabaciones	0,0	0,0	100,0
13. Fabricación de sustancias químicas y e productos químicos derivados del petróleo	0,0	100,0	0,0
14. Fabricación de productos farmacéuticos	100,0	0,0	0,0
15. Fabricación de productos de caucho y plástico.	100,0	0,0	0,0
19. Fabricación de maquinaria y equipo y otras industrias Manufactureras	100,0	0,0	0,0
<b>21. Electricidad, agua y gas</b>	<b>50,0</b>	<b>50,0</b>	<b>0,0</b>
23. Comercio al por mayor.	100,0	0,0	0,0
24. Comercio al por menor	66,7	22,2	11,1
26. Servicio de transporte terrestre	100,0	0,0	0,0
27. Servicio de transporte por vía acuática y aérea, y otros servicios anexos	37,5	12,5	50,0
30. Servicios a las empresas y profesionales	62,8	37,2	0,0
33. Servicios Sociales y de salud	96,4	3,6	0,0
35. Servicios de asociaciones	100,0	0,0	0,0
37. Servicios deportivos, de esparcimiento y culturales	33,3	66,7	0,0

Fuente: Informe de prensa del INDEC

### ANEXO 5:

Detalle de los puestos solicitados según grupo de actividad. Cuarto trimestre de 2008

Grupo	Puesto	Cantidad	Calificación	Experiencia (años)	Género	Edad
5	Controlador de depósito	1	Operativo	2	Masculino	25 a 40
8	Cortadora	2	Técnico	8	Masculino	Sin restricción
9	Técnico en mantenimiento	14	Técnico	5	Masculino	35 a 40
12	Promotor	4	Técnico	1	Indistinto	Sin restricción
13	Jefe de administración	1	Profesional	3	Indistinto	35 a 40
	Analista de información	1	Profesional	1	Indistinto	25 a 33
14	Técnico mecánico	1	Técnico	3	Indistinto	Sin restricción
	Técnico electrónico	2	Técnico	3	Masculino	Sin restricción
	Gerente de producto	4	Profesional	5	Indistinto	Sin restricción
	Calibrador	1	Técnico	4	Masculino	Sin restricción
	Monitoreo de investigación clínica	2	Profesional	2	Indistinto	Sin restricción
15	Encargado de compras	1	Profesional	1	Masculino	30 a 45
	Control calidad	1	Técnico	1	Masculino	Sin restricción
19	Proyectista señor	1	Técnico	5	Indistinto	25 a 35
21	Inspector de instalaciones internas	1	Técnico	1	Masculino	Sin restricción
	Administrador unix	1	Profesional	5	Indistinto	Sin restricción
23	Supervisor de obra	1	Técnico	1	Masculino	Sin restricción
24	Técnico óptico	1	Técnico	0	Indistinto	22 a 45
	Analista contable senior	1	Profesional	3	Masculino	Sin restricción
	Farmacéutico	1	Profesional	0	Indistinto	22 a 45
	Analista de remuneraciones	1	Profesional	2	Femenino	25 a 35
	Cajero repositor	5	Operativo	0	Masculino	18 a 26
26	Ingeniero electrónico	1	Profesional	5	Masculino	Sin restricción
27	Gerencia de ventas	1	Profesional	10	Indistinto	35 a 50
	Técnico electrónico	2	Técnico	2	Masculino	22 a 35
	Técnico de mantenimiento	6	Técnico	1	Masculino	22 a 40
	Supervisor de mantenimiento	4	Profesional	2	Masculino	27 a 45
	Arquitecto	4	Profesional	3	Indistinto	27 a 32
	Auxiliar atención al cliente	15	Técnico	1	Indistinto	20 a 25
30	Consultor	1	Profesional	1	Indistinto	Sin restricción mayor de
	Vigilador	40	Operativo	1	Indistinto	21
	Supervisor bilingüe	1	Operativo	2	Masculino	25 a 50



	Vigilador	20	Operativo	0	Masculino	20 a 50 Sin restricción
	Senior de impuestos	3	Profesional	3	Indistinto	21 a 45
	Técnico oficial	10	Técnico	5	Masculino	21 a 45
	Vigilador	20	Operativo	2	Masculino	21 a 45
	Analista de sistemas	50	Profesional	1	Indistinto	18 a 45
33	Enfermera de neonatología	1	Profesional	1	Indistinto	Sin restricción
	Médico	3	Profesional	1	Indistinto	Sin restricción
	Auxiliar de enfermería	5	Técnico	3	Femenino	mayor a 35
	Enfermero	4	Profesional	0	Indistinto	Sin restricción
	Jefe de clínica médica	1	Profesional	5	Indistinto	Sin restricción
	Administrativo	1	Operativo	0	Indistinto	Sin restricción
	Auxiliar de farmacia	13	Profesional	0	Indistinto	Sin restricción
35	Enfermero	9	Profesional	1	Indistinto	Sin restricción
	Medico de guardia	9	Profesional	1	Indistinto	Sin restricción
37	Analista de RR.HH.	1	Técnico	5	Indistinto	Sin restricción
	Capataz	1	Operativo	5	Masculino	mayor a 35
	Liquidador de sueldos	1	Técnico	5	Indistinto	Sin restricción

Fuente: Informe de prensa del INDEC

**ANEXO 6:**

## Informe de Entrevista

<i>Apellido y nombre:</i>	
Edad:	
Nivel de estudios:	
Posición para la que postula:	
Lugar y fecha de entrevista:	
Entrevistador:	

**Aspectos generales de la entrevista:**

**Área personal:**

**Área interpersonal (relación):**

**Aspectos emocionales:**

**Aspectos motivacionales:**



**ANEXO 7:**

**Finalización del Proceso de Búsqueda y Agradecimiento  
Programa de Jóvenes Profesionales**

Sr.....

Presente

De nuestra mayor consideración:

Queremos comentarte el estado de avance del proceso de Búsqueda de Jóvenes Profesionales que iniciamos en el mes de xxxxxx.

Queremos confirmarte que, tus datos han sido incorporados en nuestra base de datos para considerarlos en próximas búsquedas ya que esta ha sido ya cumplimentada.

Deseamos agradecer tu participación a lo largo de este proceso, tu compromiso y dedicación, que demostraste durante el proceso de selección de Jóvenes para nuestro Programa de Jóvenes Profesionales.

Nuevamente muchas gracias, y esperamos también haya sido para ti una instancia de aprendizaje. Atentamente,

**Gerencia de Recursos Humanos de Aguas Cordobesas**



**ANEXO 8:**

**Comunicación de Ingreso de Jóvenes Profesionales**

**Programa de Jóvenes Profesionales**

Deseamos comentarles que hoy se incorpora a la empresa Aguas Cordobesas (nombre y apellido), quien se desempeñará en el área (nombre de la Unidad destino) dentro del Programa de Jóvenes Profesionales.

(Nombre) se ha graduado recientemente en la carrera de (...) y se ha desempeñado hasta la fecha en (.....) (si tiene experiencia laboral previa).

Desde ya, le deseamos una rápida integración en nuestro equipo y el mayor de los éxitos en esta nueva función.

**Gerencia de Recursos Humanos  
de Aguas Cordobesas.**





## **ANEXO 10**

### **Entrevista de seguimiento de recursos humanos**

¿Cuáles fueron los aspectos más destacados las tareas y proyectos encomendados?

¿Cuáles fueron sus principales aprendizajes a los largo del programa?

¿Qué aspectos mejoraría del programa?

¿Cuáles son sus expectativas dentro de la empresa?

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Cuello Carolina
E-mail:	caritoc84@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. En Gestión de Recursos Humanos.

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la empresa Aguas Cordobesas S.A.
Título del TFG en inglés	Succession Planning for Critical Positions.
Integrantes de la CAE	Verónica Rosso – Guillermo Bustamante Sierra.
Fecha de último coloquio con la CAE	19 De Noviembre de 2010.
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF.

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**  
**Inmediata**

**Después de.....3..... mes(es)**



\_\_\_\_\_  
Firma del alumno